

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský plán pro založení jezdecké stáje

Business Plan for Equestrian Stable

Student:

Eliška Hrdá

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Eliška Hrdá**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Podnikatelský plán pro založení jezdecké stáje
Business Plan for Equestrian Stable
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu
3. Analýza podnikatelského prostředí
4. Zpracování podnikatelského plánu
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KASSAY, Štefan. *Podnik a podnikanie. Učenie a rast: rozvoj adaptačných schopností v komplexnom a turbulentnom prostredí*. Bratislava: Veda, 2014. ISBN 978-80-224-1368-8.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 6.5.2018

Eliška Hrdá

Eliška Hrdá

OBSAH

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu	7
2.1	Vymezení základních pojmů	7
2.2	Základní charakteristiky a klasifikace malých a středních podniků	9
2.2.1	Základní členění podniků	9
2.2.2	Význam malých a středních podniků	10
2.2.3	Podpora malého a středního podnikání	10
2.3	Právní forma podnikání	11
2.4	Podnikatelský plán	12
2.4.1	Účel plánu	13
2.4.2	Struktura podnikatelského plánu	14
2.4.3	Financování založení podniku	19
2.4.4	Strategie	20
2.4.5	Rizika	22
3	Analýza podnikatelského prostředí	23
3.1	Metody analýzy prostředí	24
3.1.1	SLEPT analýza	24
3.1.2	Porterův model konkurenčních sil	25
3.1.3	Analýza 7 S	26
3.1.4	SWOT analýza	27
3.2	Aplikace na Jezdeckou stáj Krmelín s.r.o.	28
3.2.1	SLEPT analýza	28
3.2.2	Porterův model konkurenčních sil	30
3.2.3	Analýza 7 S	32
3.2.4	SWOT analýza	34
4	Zpracování podnikatelského plánu	38
4.1	Titulní strana	38
4.2	Exekutivní souhrn	39
4.3	Popis podniku	40
4.3.1	Právní forma	40
4.3.2	Umístění podniku	40
4.3.3	Kapacita stájí	41

4.3.4	Vybavení podniku.....	41
4.3.5	Provozní doba	41
4.4	Obchodní plán	41
4.5	Marketingový plán.....	42
4.5.1	Služby podniku	42
4.5.2	Cena	44
4.5.3	Propagace.....	44
4.5.4	Distribuce	45
4.6	Operační plán	45
4.7	Personální plán.....	46
4.8	Finanční plán	46
4.8.1	Vklad do podniku	46
4.8.2	Bankovní úvěr	47
4.8.3	Zřizovací výdaje a výdaje vybavení.....	47
4.8.4	Zahajovací rozvaha.....	47
4.8.5	Náklady na výstavbu stájí.....	48
4.8.6	Odpisy	49
4.8.7	Provozní náklady podniku	50
4.8.8	Zakladatelský rozpočet	52
4.8.9	Plán nákladů.....	52
4.8.10	Plán výnosů.....	54
4.8.11	Hospodářský výsledek.....	56
4.8.12	Cash flow.....	57
4.9	Strategie	57
5	Závěr	59
	Seznam použité literatury	60
	Internetové zdroje.....	61
	Seznam zkratk.....	62
	Seznam tabulek	63
	Seznam obrázků.....	65
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	66
	Seznam příloh.....	67

1 Úvod

Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí ekonomiky. Nejenže přispívají ke stabilizaci ekonomiky státu, ale také vytváří nová pracovní místa a zmírňují negativní důsledky strukturálních změn. Na trhu již působí řada různorodých podniků, mezi kterými vzniká konkurenční boj o zákazníky a postavení na trhu. Založení nového konkurenceschopného podniku není v těchto podmínkách jednoduché.

Hlavním předpokladem pro úspěšné podnikání je nápad, který se bude potenciálním zákazníkům jevit jako atraktivní. Mělo by se jednat o vyplnění mezery v poptávce na předem zmapovaném trhu. Následně je nutné pečlivě zpracovat podnikatelský plán, který definuje cíle a strategie k jejich dosažení. Při vypracovávání podnikatelského plánu je také provedena důsledná analýza trhu a okolí budoucího podniku.

Podnikatelský plán pro založení jezdecké stáje je zpracován na základě požadavku Ing. Vladimíra Kunze, úspěšného podnikatele, který se v oblasti jezdeckého sportu již řadu let pohybuje a který by svou hlavní podnikatelskou činnost rád rozšířil o podnikání v oblasti jezdeckví. Za dobu strávenou v tomto odvětví vyzoroval, že zájem lidí o koně a jezdeckví se každým rokem zvyšuje. Nejen ježdění na koni, ale i pečování o toto zvíře je formou odpočinku, který v současné době potřebuje víceméně každý člověk. Stále více lidí také vlastní svého koně, aktivně se věnují tréninku a následně se účastní různých závodů (drezurních, skokových apod.).

Z důvodu většího zájmu o tento sport se naskytl problém s nedostatečným počtem vyhovujících stájí v Moravskoslezském kraji, kde by si majitelé mohli svého koně ustájit. Plánovaná jezdecká stáj bude mimo ustájení koní nabízet také přípravu koní a jezdců na závody, letní jezdecké pobyty ve stáji a v neposlední řadě také pořádání závodů.

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského plánu pro založení nové jezdecké stáje, která bude zákazníkům nabízet řadu služeb z oblasti jezdeckví. Pro zpracování podnikatelského plánu je nutné nejdříve vypracovat dílčí části, jakými jsou například analýza okolí, marketingový plán nebo finanční plán. Analýza okolí patří

k významným částem podnikatelského plánu. Provádí se analýza mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Pro uvedený podnikatelský plán byly použity konkrétně SLEPT analýza, Porterův model konkurenčních sil, analýza 7S a na závěr SWOT analýza.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, přičemž první definuje teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu a druhá je zaměřená na praktické zpracování podnikatelského plánu pro založení jezdecké stáje. Samostatnou kapitolou je analýza okolí podniku, jelikož se jedná o důležitý krok při zpracovávání podnikatelského plánu.

2 Teoretická východiska zpracování podnikatelského plánu

První část bakalářské práce charakterizuje klíčové pojmy, které se vztahují k podnikatelské činnosti. Těmito pojmy jsou například podnik, podnikání nebo podnikatel. Následuje klasifikace podniků a forem podnikání. Na závěr budou uvedeny jednotlivé části podnikatelského plánu. Toto teoretické zpracování bude následně sloužit jako podklad pro vypracování praktické části bakalářské práce.

2.1 Vymezení základních pojmů

V následujících podkapitolách jsou stručně popsány základní pojmy.

a) Podnik

Jedná se o každý subjekt jakékoli právní formy vykonávající hospodářskou činnost. Mezi hlavní funkce podniku patří funkce výrobní, dodavatelská, vědeckotechnická, ekonomická (tvorba zisku), sociální, politická, vzdělávací a kulturní, bezpečnostní a společenská odpovědnost.

Podniky lze členit z několika různých hledisek. Z hlediska rozsahu působnosti se člení na místní, regionální, republikové, mezinárodní a státní. Na soukromé a partnerské se podniky dělí z hlediska formy vlastnictví. Podle výkonů pak na podniky, které vyrábějí statky a na podniky, které poskytují služby. Z hlediska velikosti se podniky třídí na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky (Vochozka, 2012).

b) Podnikání

Podnikáním se rozumí soustavná (pravidelná nebo opakující se) činnost, která je prováděna samostatně podnikatelem (tj. podnikatel sám rozhoduje o podnikových aktivitách). Podnikatel tuto činnost vykonává vlastním jménem (subjekt musí mít své jméno, pod kterým vstupuje na trh) a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. V rámci podnikové ekonomiky jde o činnost, kdy jsou využívány schopnosti člověka využívat příležitostí ke svému užitku (Kašík, 2013).

Dle Vebera a Srpové (2012) existují čtyři základní pojetí pojmu podnikání:

- *Ekonomické pojetí* – jedná se o zapojení zdrojů a jiných aktivit za účelem zvýšení jejich hodnoty, jde o dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- *Psychologické pojetí* – toto pojetí posuzuje podnikání jako prostředek seberealizace člověka.
- *Sociologické pojetí* – ze sociologického pohledu je podnikání chápáno jako vytváření pracovních míst a blahobytu pro všechny zainteresované osoby.
- *Právnícké pojetí* – jedná se o legislativní definici.

Podle Vebera a Srpové (2012) mezi základní rysy podnikání patří:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

c) *Podnikatel*

Časem došlo k úpravě původní definice, která podnikatele charakterizovala jako člověka, který s vlastním či vypůjčeným kapitálem obchoduje, podstupuje veškerá rizika, rozhoduje o něm a je neomezeným pánem zisku (Kašík, 2013).

Nyní je podnikatel definován dle zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku, jako osoba, která „samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“.

Podle §421 uvedeného zákona je za podnikatele považována osoba zapsaná v obchodním rejstříku (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Dle Vebera a Srpové (2012) existuje pro podnikatele několik společných rysů:

- umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle,
- zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání,
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity,
- podstupování rizika,
- sebedůvěra, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, schopnost učit se ze zkušeností.

2.2 Základní charakteristiky a klasifikace malých a středních podniků

Základní charakteristikou malých a středních podniků je skutečnost, že jsou nezávisle vlastněny a řízeny a nejsou dominantními podniky v oblasti svého působení. Jedná se o samostatné jednotky, které jsou vlastněny jedním nebo více podnikateli s omezeným počtem zaměstnanců, relativně malým výrobním kapitálem a nízkým ročním obratem. Malé a střední podniky jsou zpravidla zaměřeny na lokální trhy a systém jejich řízení je jednoduchý (horizontální struktura).

Malým podnikem je nazýván podnik, který vlastní jednatel nebo malá skupina podnikatelů. Manažeři jsou většinou i vlastníky podniku. Základními rysy malých podniků jsou tržně orientované cíle, přímý management, minimální plánování a vlastní zdroje (případně vypůjčené z banky).

Střední podniky operují primárně na regionálním až celostátním trhu, ale na daném trhu nemají dominantní postavení. Mezi základní charakteristiky se řadí krátkodobé nepravidelné plánování, konzultace managementu se specialisty, absence osobních vazeb mezi zaměstnanci a managementem a větší vliv odborů (Kašík, 2013).

2.2.1 Základní členění podniků

Podniky je možné členit z několika hledisek. Tato hlediska se dělí na hlediska kvantitativní a kvalitativní. Mezi kvalitativní hlediska jsou řazeny ukazatele, které jsou typické pro určitou skupinu podniků a u ostatních skupin podniků se odlišují. Jde například o hospodářskou sílu, personální strukturu nebo roli vlastníka v podniku.

Druhou skupinou jsou kvantitativní veličiny. Na základě různých kvantitativních veličin je určena například velikost podniku. Nejčastěji se jedná o objem výroby, tržeb, velikost zisku nebo počet zaměstnanců. Podle Českého statistického úřadu je základní charakteristikou malých a středních podniků počet zaměstnaných osob, který nesmí překročit hodnotu 250 zaměstnanců. Další členění těchto podniků je naznačeno v tabulce č. 2.1 (Kašík, 2013).

Tabulka č. 2.1 Rozdělení podniků dle velikosti

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát
Mikropodnik	méně než 10	do 2 mil. Euro
Malý podnik	méně než 50	do 10 mil. Euro
Střední podnik	méně než 250	do 50 mil. Euro
Velký podnik	více než 250	nad 50 mil. Euro

Zdroj: Vochozka (2012, str. 38)

2.2.2 Význam malých a středních podniků

Mezi ekonomické a sociální přínosy malých a středních podniků se řadí zejména pomoc při zmírnění negativních důsledků strukturálních změn. Působí jako dodavatelé velkých podniků a napomáhají budovat prostředí pro vývoj a zavádění nových technologií. Malé a střední podniky mají rychlejší reakce na výkyvy na trhu a požadavky zákazníků. V neposlední řadě se podílejí na rozvoji hospodářsky slabých regionů.

Na malé a střední podniky má vliv také řada negativních faktorů. Mezi ně jsou řazeny zejména obtížný přístup ke kapitálu, slabé postavení v soutěži o veřejné zakázky nebo vysoké administrativní zatížení.

Díky malým a středním podnikům je v ekonomice a společnosti zajištěna stabilita ceny, společenská stabilita a svoboda, je vytvářena protikrizová prevence a stabilita konjunktury (Kašík, 2013).

2.2.3 Podpora malého a středního podnikání

Nemalé procento podnikatelů končí své podnikatelské aktivity neúspěšně a často to pro ně znamená vysokou finanční ztrátu. Z tohoto důvodu existuje řada institucí, které podnikatelům nabízí několik možností podpory jejich podnikání. Podpora může být finanční nebo nefinanční.

Poskytováním finanční podpory z veřejných prostředků se zabývají ministerstva a speciální instituce. Hlavními poskytovateli přímých finančních prostředků jsou Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. (prostřednictvím vyhlášených programů, tj. Program Start, Program Záruka a Program Progres) a CzechInvest (tj. Poradenská činnost CzechInvestu, Implementace podpor financovaných ze strukturálních fondů EU a Implementace podpor poskytovaných mimo operační programy).

Mimo přímé a nepřímé finanční podpory jsou poskytovány také nefinanční podpory. Jedná se o ušetření financí podnikatelům, zvýšení informovanosti nebo jiné činnosti usnadňující jejich podnikání. O poskytování nefinanční podpory rozhodují CzechTrade, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a zastupitelské úřady (Veber, 2012).

2.3 Právní forma podnikání

Již na začátku podnikatelské činnosti je důležité rozhodnout se pro ideální typ právní formy. V průběhu podnikání je možné zvolený typ změnit. Důležitým kritériem při výběru právní formy je výše minimálního základního kapitálu. Dále pak počet osob potřebných k založení, obtížnost založení, ručení podnikatelů apod. Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice je uvedena v Listině základních práv a svobod (Veber, 2012).

Základním rozdělením právních forem je:

- podnikání jednotlivce,
- obchodní společnosti.

Podnikání jednotlivce

Jedná se o podnikatele, který je povinen získat v souladu se zákonem č. 455/1991 Sb. – Živnostenský zákon – povolení k podnikání (tzv. živnostenský list). Podle živnostenského zákona se rozlišují dva typy živností: živnost ohlašovací (dále dělena na vázanou, řemeslnou a volnou) a živnost koncesovaná.

Tato forma podnikání má řadu výhod (např. nízké výdaje na založení společnosti, samostatnost a volnost při rozhodování, snadné založení nebo ukončení činnosti, není vkladová povinnost apod.), ale také určité nevýhody (např. omezený

přístup k bankovním úvěrům, vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele atd.) (Vochozka, 2012).

Obchodní společnosti

Obchodní společnosti jsou zpravidla vedeny jako právnické osoby. Právnická osoba je dle zákona č. 89/2012 Sb. „organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná“.

Právnická osoba vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává u rejstříkového soudu do 90 dnů od založení společnosti nebo od doručení průkazu k podnikání (živnostenskému nebo jinému) (Vochozka, 2012).

Obchodní společnosti se dělí na osobní společnosti (zde patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost) a kapitálové společnosti (společnost s ručeným omezením a akciová společnost). Třetí částí jsou pak družstva.

Základní charakteristiky obchodních společností jsou uvedeny v příloze č.1.

2.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je strategický dokument, který slouží jako prezentace určitého návrhu podnikatele před potenciálními investory, bankou nebo také zákazníky (Kašík, 2013).

Podnikatelský plán je sestaven tak, aby potenciálního investora systematicky seznámil s celkovou myšlenkou zamýšleného projektu. Jedná se o souhrn dílčích aktivit potřebných k dosažení vytyčených cílů. Důležitou částí jsou souhrny, které by měly být dostatečně propracované. Délka podnikatelského plánu závisí na účelu, pro který je daný podnikatelský plán sestaven.

Podnikatelské plány se zabývají čtyřmi primárními oblastmi:

- trh,
- výrobek,
- personál,

- finance.

Jednotlivé podnikatelské plány jsou různé v zpracování uvedených částí, ta vyplývá hlavně z účelu, pro který je daný podnikatelský plán zpracován (Koráb, 2008).

Důležitou součástí plánu je určení časových dispozic realizace plánu. Omezení zdrojů je dáno rozpočtem (Vochozka, 2012).

Požadavky podnikatelského plánu

Jak uvádí Fotr (1999), každý podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky:

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý a srozumitelný,
- poukazovat na výhody produktu či služby pro zákazníka,
- orientovat se na budoucnost,
- být realistický a co nejvěrohodnější,
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu,
- nebýt však ani příliš pesimistický,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost podniku hradit úroky a splátky,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

2.4.1 Účel plánu

Podnikatelský plán obecně slouží jako manažerský nástroj pro řízení podniku nebo jako podklad pro získání cizích (finančních) zdrojů (např. podnikatelského úvěru z banky). Plán může být použit pro řadu dalších účelů (např. při prosazení podnikatelského záměru před společníky nebo jen k utřídění myšlenek).

Podnikatelský plán je podstatný jednak pro vnitřní potřebu (tj. v rámci podniku) – pro majitele a manažery, ale také pro vnější potřebu (tj. mimopodnikové účely), například pro investory nebo bankéře (Koráb, 2008).

2.4.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu je individuální pro každý podnik, nicméně určité atributy by měl obsahovat každý z nich, ať je vypracován pro jakýkoli účel (Koráb, 2008).

Titulní strana

Jedná se o stručný výklad obsahu daného podnikatelského plánu. Obvykle je zde uveden název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis podniku a povaha podnikání, způsob a struktura financování. Následuje obsah dokumentu včetně seznamu příloh. Je možné zde zařadit také úvod, který přibližuje hlavní cíl podnikatelského plánu.

Exekutivní souhrn

Tato část podnikatelského plánu se většinou zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. Jedná se o shrnutí nejdůležitějších bodů podnikatelského plánu (hlavní myšlenka plánu, silné stránky, tabulky finančního plánu). Úkolem podnikatelského plánu pro investory je zaujmout potenciální investory (potenciální investoři se na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda pročtou celý podnikatelský plán). Exekutivní souhrn zpravidla popisuje zakladatele/manažera (nebo klíčové osoby), produkty a služby (přičemž zdůrazňuje atraktivnost pro trh), daný trh, silné stránky, strategii, klíčová finanční data a potřebné finanční zdroje.

Analýza trhu

V tomto bodě podnikatelského plánu se zpracovává analýza konkurenčního prostředí. Zahrnují se veškerí významní konkurenti na trhu včetně jejich silných a slabých stránek. Také se zde zpracovává analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Zahrnuty jsou i přírodní faktory, politická situace, legislativní podmínky. Obvykle se oddělují analýzy vnitřních a vnějších podmínek. Běžně se využívají doporučené analytické nástroje (např. analýza SLEPT, Porterův model konkurenčních sil či SWOT analýza).

Popis podniku

V této kapitole je uveden podrobný popis podniku (velikost podniku, jeho záběr, zákonná forma). Dále se zde definuje strategie podniku a podnikové cíle včetně cest, kterými bude těchto cílů dosaženo. Klíčovými prvky jsou výrobky či služby, umístění, lokalita a velikost podniku, dále pak organizační schéma, kancelářské zařízení a průprava podnikatele. Je vhodné uvést detailní popis produktu či služby, aby se potenciální investor mohl přesvědčit, že tento produkt (nebo tato služba) bude pro trh atraktivní a konkurenceschopný. Dále by se v této kapitole měl zmínit způsob vedení účetnictví a typy pojištění.

Popis organizační struktury je také důležitou součástí popisu podniku. Představen by měl být i manažerský tým, který bude na daném projektu pracovat. Uvedena by měla být i lokalita provozovny a informace, zda se jedná o prostory vlastní nebo pronajaté.

Výrobní plán

V rámci výrobního plánu je zachycen celý výrobní proces. Jsou zde uvedeny informace o již uzavřených smlouvách a subdodavatelích. Dále jsou zde popsány potřebné stroje a zařízení, materiály a jejich dodavatelé. U nevýrobního podniku se tato část jmenuje „obchodní plán“ a obsahuje informace o nákupu zboží a služeb.

Marketingový plán

Tato část podnikatelského plánu poukazuje na způsoby, jakými budou naše výrobky či služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Marketingový plán bývá investory vnímán jako nejdůležitější součást zajištění úspěchu. Jedná se v podstatě o strategický plán podniku. Orientace marketingového plánu by neměla být zaměřena pouze na současnost a blízkou budoucnost, ale měla by být zohledněna i představa dalšího rozvoje produktu či služby, případně rozšíření trhů (Koráb, 2008).

Autorem marketingového mixu je McCarthy, který rozřídil nástroje do čtyř skupin. Skupiny nazval „čtyři P“: produkt (*product*), cena (*price*), místo (*place*) a propagace (*promotion*) (Kotler, 2001).

Časem se původní čtyři nástroje marketingového mixu rozšířily na šest (oblast služeb), sedm (školství) a osm (obor cestovního ruchu). Určitou modifikací je také koncept 4C (zákazník, komunikace, výhodnost, náklady) (Vochozka, 2012).

„4P“ marketingového mixu jsou:

- *Produkt* – je definován jako hmotný či nehmotný statek, který má uspokojit potřeby či požadavky zákazníka. Život produktu se dělí na pět částí: vývoj, zaváděcí fáze, růst, zralost, fáze úpadku.
- *Cena* – cenou je chápána částka, za kterou podnik nabízí svůj produkt na trhu. Jedná se také o finanční vyjádření hodnoty statku pro zákazníka. Cena přímo ovlivňuje několik faktorů (např. náklady, cenová strategie, konkurence apod.).
- *Místo (distribuce)* – distribuce představuje cestu produktu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Distribučním řetězcem je chápán soubor nezávislých subjektů podílejících se na zajištění daného produktu pro zákazníka. Jednotlivými články řetězce jsou: výrobce, velkoobchod, prostředník, zprostředkovatel, maloobchod, nezávislý agent.
- *Propagace (komunikace)* – v rámci komunikačního mixu je využívání pěti základních prostředků:
 - Reklama je placenou formou prezentace produktu či podniku. Existuje několik druhů reklamy, jednotlivé podniky si druh vybírají na základě svého plánovaného cíle.
 - Podpora prodeje má za cíl stimulaci poptávky v daném okamžiku (např. ochutnávka potravin).
 - Public relations (vztahy s veřejností) – jedná se o budování dobrého jména podniku v očích široké veřejnosti.
 - Osobní prodej je v podstatě prezentace výrobků podniku osobním kontaktem se zákazníkem.
 - Přímým marketingem je chápán jako přímý kontakt se zákazníkem (např. skrze e-mail, telefon nebo prostřednictvím teleshoppingu) (Vochozka, 2012).

Operační plán

Jedná se o rozpracování strategie podnikatelského plánu na jednotlivé části (operační detaily) a jejich vzájemných souvislostí a návazností. Jedním z nejvýznamnějších faktorů je čas. Běžný podnikatelský plán by se měl plánovat na dva až tři roky. Záleží ale na typu podniku či předmětu podnikatelského plánu (pak může být časový horizont delší, nebo kratší).

Operační plán je v podstatě zpracování jednotlivých kroků podnikatelského plánu a vymezení klíčových činností a jejich časové náročnosti. Pro tyto účely se využívá několik nástrojů, jako jsou například Ganttovy diagramy, síťové grafy nebo PERT diagramy. Tyto nástroje poukazují na tzv. kritickou cestu projektu (tj. nejdelší cesta projektu a zároveň nejkratší možný čas pro dokončení celého projektu).

Existují případy, kdy je sestavení výše zmíněných diagramů zbytečné. Jedná se o jednodušší případy, kdy operační detaily vyplývají přímo z prezentované strategie.

Personální plán

Tato kapitola podnikatelského plánu závisí hlavně na typu podnikání. Pro mikropodniky je tato kapitola relativně zbytečná (podstatné informace, jako například informace o vlastníkovi, jsou uvedeny v kapitole Popis podniku). Jedná-li se o rozsáhlejší podnikatelský plán, který zahrnuje také týmy pracovníků nebo využívání externích pracovníků, je důležité detailní zpracování personálního plánu (Koráb, 2008).

Personální plán pomáhá při dosahování předem stanovené podnikové strategie a má zásadní vliv na úspěšnost podniku. Personální strategie představuje cíle a plány při uplatnění lidí tak, aby se dosáhlo stanovených podnikových cílů. Důležitou podmínkou je soulad celopodnikové strategie s personální strategií. Personální strategií je myšlen soubor pravidel a zásad sloužících k usměrnění pracovních vztahů a garantujících slušné zacházení se zaměstnanci.

Personální strategie se zabývá dlouhodobými, všeobecnými a komplexně platnými cíli, které se zabývají potřebou zaměstnanců. Personální strategie by měla obsahovat:

- vizi v oblasti řízení lidí (vychází z vize obsažené v celopodnikové strategii),
- stanovení strategických cílů podniku v rámci rozvoje lidského potenciálu,
- určení základních přístupů a postupů ve vztahu k zaměstnancům tak, aby se naplnila formulovaná vize a dosáhly se předem stanovené cíle.

Mimořádný význam této strategie je dán také skutečností, že je postavena na čtyřech částech podniku (tj. výrobní, personální, technická a ekonomická část). Neexistuje jediný správný postup pro vytvoření personální strategie. Při formulování strategie by měl být proces stejně důležitý jako obsah.

Strategie personálního řízení má za úkol dosadit správné lidi na správná místa. Mezi hlavní úlohy zde řadíme soulad pracovníků a aktivace pracovníků (zvýšení produktivity práce).

Prostředkem pro vyhledání a získání zaměstnanců je výběrové řízení. V rámci výběrového řízení existuje několik metod výběru:

- rozhovor,
- odborné testy,
- reference z předchozího zaměstnání,
- AC testy (testy skupinové tvořivosti) apod.

Při výběru zaměstnanců mají personální manažeři k dispozici nejprve životopis uchazeče a výpis jeho pracovních zkušeností (Kassay, 2014).

Finanční plán

Jedná se o důležitou součást podnikatelského plánu. Jsou zde uvedeny potřebné objemy investic a ukazuje, zda je podnikatelský plán jako celek ekonomicky reálný. Finanční plán se zabývá třemi důležitými oblastmi (Koráb, 2008):

1. Předpokládané příjmy a výdaje ve výhledu 3 let.

2. Vývoj hotovostních toků v následujících 3 letech.
3. Odhad rozvahy (poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu).

Rozvaha patří mezi základní účetní výkazy a zachycuje stav majetku podniku na levé straně a zdroje jeho krytí na pravé straně k určitému datu.

Druhým ze základních výkazů je výkaz zisku a ztráty. Výkaz zisku a ztráty zaznamenává náklady a výnosy za běžné období. Výsledkem výkazu je výsledek hospodaření, který je dán odečtením nákladů od výnosů. V současné době je používána zjednodušená úprava výkazu zisku a ztráty, kdy se výsledek hospodaření zjišťuje odděleně ve vymezených oblastech. Těmito oblastmi jsou provozní, finanční a mimořádné aktivity podniku.

Výkaz Cash Flow, neboli výkaz peněžních toků, je také řazen mezi základní účetní výkazy. Ve výkazu jsou zachyceny faktory, které ovlivňují výši příjmu a výdeje hotovosti daného podniku v určitém okamžiku. Jedná se o tokovou veličinu, která zachycuje nárůst a úbytek hotovosti.

Cash Flow je na základě činností podniku rozdělen na (Dluhošová, 2010):

- cash flow z provozní činnosti,
- cash flow z investiční činnosti,
- cash flow z finanční činnosti.

2.4.3 Financování založení podniku

Financování se zabývá řízením pohybu peněžních prostředků. Podstatou tohoto řízení je přesné vymezení a pojmenování zdrojů peněžních prostředků. Podle příčiny tvorby se zdroje dělí na:

- příjmy z prodeje produktů či služeb podniku,
- příjmy z úroků, dividend, nájemného apod.,
- příjmy z prodeje dlouhodobého majetku, zásob či pohledávek (Krauseová, 2007).

Z věcného hlediska se finanční řízení podniku dělí na tři procesy:

- finanční plánování,
- finanční rozhodování,
- finanční analýzy.

Dalším dělením je dělení z časového hlediska. Zde jsou uváděny dva základní typy: dlouhodobé (zabývající se zejména investicemi a strukturou financování podniku) a krátkodobé (tzn. řízení pracovního kapitálu, řízení krátkodobého finančního majetku, zásob, pohledávek a krátkodobých závazků).

Úkoly finančního řízení jsou zejména získávání finančních prostředků pro podnik, rozhodování o struktuře finančních zdrojů, rozhodování o investování kapitálu, rozdělování zisku a analýzou či kontrolou finančního hospodaření podniku.

Základními druhy financování podniku jsou:

- externí financování (například ve formě vkladu, úvěru, půjček či obligací),
- interní financování (jedná se o výsledek hospodářské činnosti podniku, tj. zisk, odpisy, rezervní fondy atd.) (Kašík, 2013).

2.4.4 Strategie

Strategie podniku udává, jakou cestou budou dosahovány stanovené podnikové cíle. Strategie stanovuje aktivity podniku, pomocí kterých dojde k naplňování cílů. Časový horizont strategie je rozdílný pro jednotlivé podniky, ale při tvorbě strategie je třeba zvážit několik aspektů: charakter konkurenčního prostředí, nejistota v budoucnosti, životní cyklus výrobku, potřebný čas výroby výrobku (Keřkovský, 2006).

Strategické cíle

Cíle jsou stanovené stavy, kterých chce podnik v budoucnosti dosáhnout. Kritériem hodnocení činnosti podniku je stupeň dosažení těchto cílů. Podnikové cíle by měly být stanoveny tak, aby splňovaly tzv. SMART kritérium (jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti: specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, časově vymezený) (Keřkovský, 2006).

Jednotlivé cíle v rámci podnikatelského plánu by měly být stanoveny přibližně na pět let. Konkrétněji pak na jeden až dva roky. Je vhodné volit krátkou a lehce reklamní formulaci cílů (Srpová, 2011).

Kritéria hodnocení strategie

Pro zvolení ideální strategie je nutné stanovit kritéria výběru. Strategie se dají hodnotit podle:

- vhodnosti,
- přijatelnosti,
- proveditelnosti.

Při hodnocení strategie z pohledu vhodnosti je odpovídáno na otázku, zda strategie využívá příležitosti a silné stránky, a naopak eliminuje slabé stránky a potlačuje hrozby. Vhodnost strategie je posuzována ze třech hlavních hledisek: hledisko racionality (vztah mezi strategií, zdroji, situací na trhu a schopnostmi podniku), hledisko kulturní vhodnosti (soulad strategie a firemní kultury) a hledisko strategie a výkonnosti podniku (pomocí ukazatelů výkonnosti).

Hodnocení z pohledu přijatelnosti je zaměřeno na zájmové skupiny. Je důležité zohlednit faktor času. Jedná se zejména o analýzu návratnosti (například pomocí analýzy ziskovosti) analýzu rizika (např. analýza citlivosti nebo simulační modely) a analýzu očekávání zájmových skupin (vybraná strategie by měla korespondovat s očekáváními zájmových skupin).

Třetím typem hodnocení strategie je její proveditelnost. Také zde je důležité brát v úvahu faktor času. V souvislosti s proveditelností je využíváno analýzy bodu zvratu (kombinuje hodnocení proveditelnosti s přijatelností) a analýzy toku kapitálu (hledá se optimální kapitálová struktura a potřebné zdroje) (Srpová, 2011).

2.4.5 Rizika

Rizikem je míněno určité nebezpečí, že podnik nedosáhne předpokládaných výsledků. Rizika se dělí do tří základních skupin:

1. *Obecná rizika* – do této skupiny rizik patří zejména rizika, která vznikají v důsledku živelných událostí (např. škody na majetku). Některá rizika z této skupiny lze minimalizovat prostřednictvím preventivních opatření (dodržování bezpečnostních předpisů, preventivní kontrola, pravidelná školení apod.). Do skupiny obecných rizik se řadí také rizika v důsledku škod způsobených jinými osobami.
2. *Rizika související s podnikatelskou činností* – tato skupina, oproti skupině předešlé, je ovlivnitelná hlavně kvalitním odborným provedením požadovaného výkonu. Zde patří zejména rizika plynoucí ze smluvních závazků a jejich nedodržování.
3. *Rizika vyplývající z nedostatečné odbornosti provádění některých činností* – do této skupiny rizik jsou řazeny rizika nesprávného odhadu budoucího vývoje a rizika nepříznivých důsledků porušování předpisů upravujících podnikání. Podnikatelské riziko se časem velmi změnilo. Platí, že celkové riziko se zvětšilo a stalo se amorfním – bez vnitřní struktury. Objevilo se mnoho nových rizik, která je obtížné předvídat. Objevují se nečekaně a mají významný dopad. Zásadními riziky jsou stupeň globalizace a finanční krize (Vochozka, 2012).

Při plánování podnikání je třeba odhalit a popsat největší možná rizika. Tato rizika mohou vyplynout z reakce konkurentů či ze slabých stránek jednotlivých podnikových částí (marketing, výroba, manažerský tým apod.). Rizika je potřeba analyzovat a následně připravit kroky pro jejich eliminaci. Poukázání na rizika je pro investora zárukou, že je podnikatel o těchto rizicích informován a má připravenou alternativní strategii (Koráb, 2008).

3 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí se zabývá zkoumáním faktorů v okolí podniku ovlivňujících současné a budoucí postavení podniku na trhu. Podnikatelské prostředí podniku se dělí na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí (Srpová, 2010).

Mikroprostředí

Mikroprostředí se dělí na dvě základní části. Obě složky je podnik schopný ovlivňovat.

- *Interní mikroprostředí* – jedná se o samotný podnik (veškeré jeho funkční útvary).
- *Externí mikroprostředí* je tvořeno zákazníky, konkurenty, dodavateli, zprostředkovateli a veřejností. Jedná se tedy o veškeré faktory bezprostředně ovlivňující schopnost podniku uspokojovat potřeby zákazníků. Všechny tyto faktory je podnik schopen ovlivnit (např. změna dodavatele) (Srpová, 2010).

Mezoprostředí

Mezoprostředí je bezprostřední okolí podniku. Jedná se o jevy, které může podnik částečně ovlivnit. Patří zde zákazníci, dodavatelé, zprostředkovatelé, veřejnost, vláda, aj. Pro analýzu je možné použít Porterův model konkurenčních sil (Lednický, 2006).

Makroprostředí

Jevy, které působí na mikroprostředí podniku, ale podnik je není schopný ovlivnit, jsou nazývány makroprostředím. Jedná se o určité bariéry, se kterým podnik při své činnosti musí počítat. Makroprostředí je tvořeno těmito faktory:

- *Demografické prostředí* – jedná se o část makroprostředí, která se zabývá lidmi (počet obyvatel, geografické rozmístění apod.).
- *Společenské prostředí* se zabývá kulturními a společenskými tradicemi.

- *Ekonomické prostředí* zkoumá kupní sílu a strukturu výdajů zákazníků.
- *Technologické prostředí* se zabývá vývojem technologických změn, inovacemi a předpisy, které se vztahují k technologickým změnám.
- *Přírodní prostředí* – jedná se o klimatické poměry a dostupnost zdrojů podniku (např. nerostné bohatství země).
- *Politické a právní prostředí* zahrnuje zákony a předpisy, které ovlivňují činnost podniku (Srpová, 2010).

Úkolem managementu podniku je analyzovat tyto vlivy, přizpůsobit se jim a reagovat na jejich změny. Hlavním cílem analýzy těchto vlivů je posoudit míru rizika spojenou s podnikáním v dané oblasti (Vochozka, 2012).

3.1 Metody analýzy prostředí

V této kapitole jsou charakterizovány vybrané metody analýzy podnikatelského prostředí, které jsou později aplikovány na konkrétní podmínky Jezdecké stáje Krmelín s.r.o.

3.1.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je nástrojem pro zkoumání vnějšího okolí a identifikaci faktorů působících na podnik. Tyto faktory jsou z oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Právě identifikace těchto faktorů umožní podniku, aby se připravil na potenciální změny.

Sociální faktory mohou ovlivnit například poptávku po produktech. Důležitými aspekty v této oblasti je životní styl, životní úroveň, stav vzdělání, dostatek pracovních sil, různorodost společnosti, demografické změny nebo sociální trendy – využívání technologií, virtuální nákup apod.

V rámci rozboru legislativních faktorů hraje důležitou roli stát. Existuje zákonů, právních norem a vyhlášek, které upravují podnikání a je nutno je dodržovat. Jedná se například o daňové zákony, státní regulace hospodářství, občanský zákoník atd.

V ekonomické oblasti je podnik do značné míry ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Úspěšnost podniku je ovlivněna především mírou

ekonomického růstu. Z tohoto důvodu je potřeba analyzovat, zda existuje silná centrální banka, jak vysoké je daňové zatížení, za (a případně jaké) jsou bariéry importu a exportu, jaká je cenová politika, inflace nebo jaká je míra ekonomického růstu apod.

Při analýze politických faktorů je třeba věnovat pozornost především stabilitě vlády a celého politického prostředí dané země. Dalšími faktory jsou: podpora zahraničního prodeje, ekonomická politika vlády (monetární nebo fiskální) nebo také pozice vlády ohledně marketingové etiky. Tyto faktory mohou výrazně ovlivnit rozhodování podniků.

Změny v technologické oblasti mohou výrazně ovlivnit prostředí, ve kterém se daný podnik nachází. Pro zajištění možnosti předvídat směr technologického vývoje je potřeba zaměřit se na otázky týkající se změny tempa technologie v okolí podniku, výše finančních prostředků věnovaných na vědu a výzkum, podpory vlády v oblasti výzkumu nebo rychlosti morálního zastarávání (Mallya, 2007).

3.1.2 Porterův model konkurenčních sil

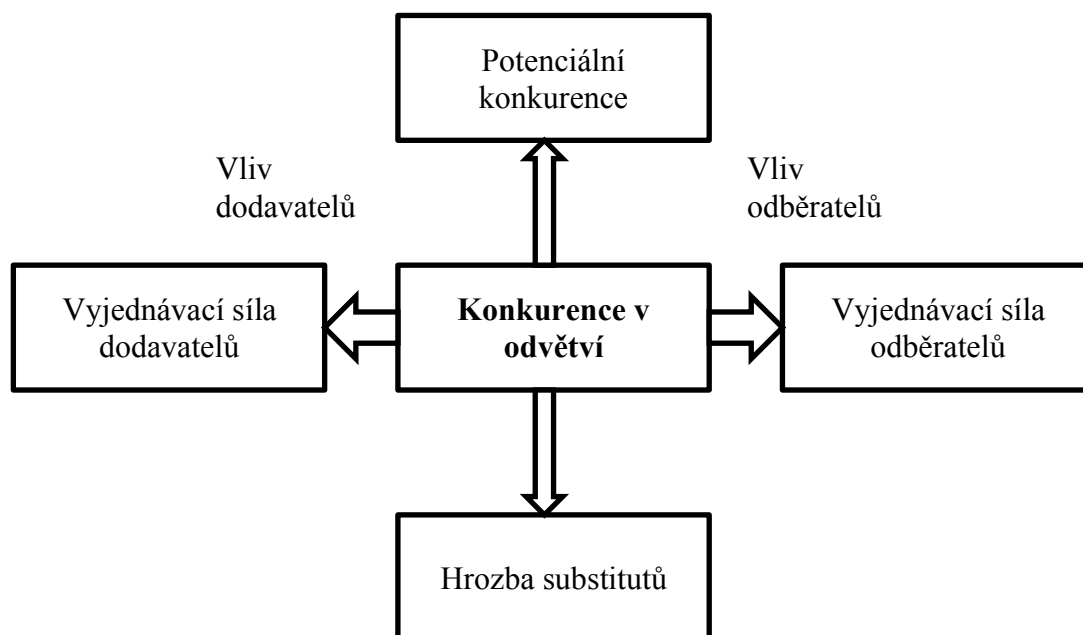
Podle harvardského profesora Michaela Portera je výnosnost odvětví funkcí struktury daného odvětví. Porter identifikoval hlavní síly, které definují chování konkurenčních podniků v odvětví. Jsou jimi:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků (Vochozka, 2012).

Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace potenciálních hrozeb, ale také příležitostí, jejichž využitím by mohlo být působení daných hrozeb eliminováno. Model lze využít jednak při strategické analýze prostředí podniku, ale také při hodnocení již navržené strategie (Keřkovský, 2006).

Na obrázku č. 3.1 je zobrazen Porterův model pěti sil.

Obrázek č. 3.1 Porterův model pěti sil



Zdroj: Vochozka (2012, str. 346).

3.1.3 Analýza 7 S

Analýza 7S je analýzou vnitřního prostředí podniku. Pomocí této analýzy je na podnik pohlíženo jako na množinu sedmi základních aspektů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Model je pojmenován „7 S“ podle sedmi faktorů, které začínají písmenem S:

- *Strategie (strategy)*,
- *struktura (structure)* - jedná se o obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání podniku,
- *systemy řízení (systems)* – jsou to prostředky, procedury a systémy sloužící k řízení částí podniku,
- *styl manažerské práce (style)* – vyjadřuje, jak manažeři přistupují k řízení podniku a k řešení problémů,
- *spolupracovníci (staff)* – jsou zde zastoupeni řídící i řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace a chování k firmě,
- *schopnosti (skills)* – jedná se o profesionální zdatnost pracovníků jako celku,

- *sdílené hodnoty (shared values)* – jsou to základní skutečnosti, ideje a principy respektovány pracovníky podniku a jeho zainteresovanými osobami (Keřkovský, 2006).

3.1.4 SWOT analýza

Jedná se o nejčastěji využívaný typ analýzy. Analýza SWOT identifikuje silné a slabé stránky podnikatelského záměru a budoucího podniku, následně možné příležitosti a hrozby, kterým je podnik vystaven. Silné a slabé stránky jsou interními faktory, které může daný podnik určitým způsobem ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou naopak externími faktory. To znamená, že je podnik nemůže ovlivnit, může na ně pouze reagovat (Koráb, 2008).

Posuzované faktory lze získat pomocí několika různých technik, například z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, nebo také diskuzí expertů. SWOT analýza může být pro podnik zpracovávána i periodicky, pak je možné vyhodnotit, jestli slabé stránky a hrozby ubývají a tím přispívají k pozitivnímu vývoji podniku.

SWOT analýza je podstatným informačním zdrojem při definování strategie. Strategie by měla být zaměřena na eliminaci slabých stránek a hrozeb pomocí silných stránek a příležitostí (Keřkovský, 2006).

Struktura SWOT analýzy je zachycena v tabulce č. 3.1.

Tabulka 3.1 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Seznam silných stránek	Seznam slabých stránek
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Seznam příležitostí	Seznam hrozeb

Zdroj: Keřkovský (2006, str. 137)

3.2 Aplikace na Jezdeckou stáj Krmelín s.r.o.

V této kapitole jsou aplikovány jednotlivé analýzy na Jezdeckou stáj Krmelín s.r.o.

Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. bude vybudována v obci Krmelín, která se nachází v Moravskoslezském kraji. Nabídka služeb bude zaměřena zejména na obyvatele obce Krmelín, ale také na obyvatele okolních obcí, včetně obyvatel centra Ostravy.

Podnik bude své služby nabízet na poměrně velkém území. Do primární cílové skupiny budou řazeni majitelé koní z okolí podniku, kteří mají dostatečný příjem pro úhradu ustájení svého koně v jezdecké stáji. Sekundární cílovou skupinou pak budou rodiny s dětmi ve věku 10-17 let, kteří bydlí v okolí stáje. Následující cílovou skupinou budou zákazníci, kteří mají zájem o jezdecký výcvik nebo o vyjížďku na koni do přírody.

3.2.1 SLEPT analýza

Sociální faktory

Jezdectví a péče o koně se stává stále populárnějším způsobem, jak lidé tráví svůj volný čas. K 31. 12. 2017 žilo v Moravskoslezském kraji dle ČSÚ 1 205 886 obyvatel. Cílovými zákazníky Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. jsou obyvatelé starší než 10 let. Do kategorie obyvatel ve věku 10-14 let spadá dle ČSÚ k 31. 12. 2016 celkem 57 590 dětí. Kategorie 15 až 64 let čítá 802 969 osob k 31. 12. 2016. V kategorii 65 let a více je řazeno 225 649 obyvatel. Nepředpokládá se, že by se někdo z nejstarší věkové kategorie jezdeckví věnoval, nicméně je možné, že rozšíří povědomí o Jezdecké stáji Krmelín s.r.o. například u svých vnoučat.

Legislativní faktory

Podnikatelská činnost v České republice se musí řídit platnými zákony a vyhláškami, dále musí dodržovat práva a povinnosti vycházející z Listiny základních práv a svobod. Hlavními zákony, kterými se Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. musí řídit, jsou Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník a Zákon č. 90/2012 Sb., O obchodních korporacích v aktuálním znění.

Dalšími předpisy pak jsou:

- Zákon č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání.
- Zákon č. 166/199 Sb., veterinární zákon.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Vyhláška č. 208/2004 Sb., vyhláška o minimálních standardech pro ochranu hospodářských zvířat.

Ekonomické faktory

Vzhledem k tomu, že jezdeckví patří mezi finančně náročné volnočasové aktivity, je důležitým ekonomickým faktorem průměrná výše hrubé mzdy. Ta v Moravskoslezském kraji dle ČSÚ činí 26 735 Kč za 1. - 4. čtvrtletí roku 2017. Druhým důležitým ekonomickým ukazatelem je míra nezaměstnanosti. Obecná míra nezaměstnanosti za 4. čtvrtletí roku 2017 v Moravskoslezském kraji je 3,8 %, což je nižší v porovnání se 4. čtvrtletím roku 2016 (5,9%). Podíl Moravskoslezského kraje na hrubém domácím produktu je 9,8 %, čímž se řadí na 4. místo ve srovnání s ostatními kraji.

Politické faktory

Česká republika je demokratickou parlamentní republikou, která vznikla 1. 1. 1993. Výkonnou moc představuje prezident a vláda, v jejímž čele je premiér. Zákonodárnou moc zastupuje parlament (tj. poslanecká sněmovna a senát) a soudní moc, kterou v České republice tvoří čtyři články a Ústavní soud.

V současné době je politická situace v České republice poměrně nestabilní a nejistá. Velkou roli hraje výše daně z přidané hodnoty. V současné době existují tři typy DPH: základní sazba (21 %), první snížená sazba (15 %) a druhá snížená sazba (10 %). Pro dané podnikání je důležitá základní sazba, ale i první snížená sazba (tu lze uplatnit například při pořizování krmení pro koně).

Na podnikání mohou působit také nařízení a rozhodnutí Evropské unie. Důležitou roli bude hrát česká a evropská dotační politika. Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. bude v budoucnosti usilovat o získání dotací pro svou činnost.

Technologické faktory

Tak jako v každém odvětví, i v jezdeckví se technologie stále vyvíjejí. Ještě poměrně nedávno bylo zvykem koně krmit pouze senem a ovsem. V dnešní době je dostupné nesčetné množství granulí různých značek, které obsahují veškeré potřebné živiny pro koně. Jednotlivé značky nabízejí své produkty přizpůsobeny věku koně, ale i druhu zátěže nebo aktuálnímu zdravotnímu stavu.

Nové technologie jsou dostupné i v oblasti vybavení stájí. Při výstavbě jízdárny či kryté haly lze vybírat z řady různých povrchů. Nejvyužívanějším povrchem v současné době je kombinace písku s geotextilií. Dříve byla pro účely jízdárny nejčastěji využívána louka. S touto alternativou bylo spojeno několik nevýhod (při promočení povrch klouzal, a naopak v období sucha byl povrch tvrdý a nepružný, tudíž mohl způsobit koni zranění pohybového aparátu).

Pro usnadnění pohybování koně byl vyvinut tréninkový pás a kolotoč pro koně. Kolotoč pro koně je zařízení, které je uzpůsobeno pro pohybování 4 až 6 koní najednou. Koně se zavedou do oddělených míst a po spuštění jsou jednotlivými otočnými rameny nuceni k pohybu. Tréninkový pás pro koně je, co se týče místa, úspornější variantou. Nevýhodou oproti kolotoče je pohybování pouze jednoho koně.

Moderní technologie mohou podniku ušetřit náklady, ale také usnadňují práci zaměstnanců. Z tohoto důvodu bude Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. nové trendy v oboru sledovat a ty vhodné a výhodné následně aplikovat.

3.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nové konkurence na trh není aktuálně velmi pravděpodobné. Pro vybudování jezdeckého areálu je potřeba vlastnit vhodný pozemek a samotná výstavba stáje je finančně náročná. Důležitým faktorem je, aby potenciální nový podnikatel měl kladný vztah ke koním a určité zkušenosti v oblasti jezdeckví.

Hrozba stávajících konkurentů

Mezi stávající konkurenty jsou řazeny podniky nabízející obdobné služby v okolí Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. Ne všechny jezdecké kluby registrované u České jezdecké federace mají vybudované stáje. Jako hlavní stávající konkurenční podniky jsou aktuálně vnímány podniky:

- *Jízdárna ranč Moneta* – vzdálenost od Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. je přibližně 1 km. Služby Jízdárny Moneta zahrnují ustájení koní, výuku jízdy na koni, vyjížďky na koni, individuální akce pro školy. Ustájení nabízí boxové, k dispozici jsou velké výběhy a pastviny.
- *Jízda na koni Zahradnická* – vzdálenost od stáje je asi 1,5 km. V nabídce služeb mají pastevní ustájení a možnost vyjížďky na koni.
- *Jízda na koni J. Tyšer* – vzdálenost od Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. jsou necelé 2 km. V nabídce služeb mají ustájení koní, jezdeckou školu a možnost vyjížďky na koni.
- *Jezdecký klub Baník Ostrava* leží ve vzdálenosti přibližně 8 km od Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. Jezdecký klub Baník Ostrava nabízí ustájení koní, výcvik koní a jezdců, pronájem kryté jezdecké haly a možnost rekreačního ježdění.
- *EQUICENTRUM, spol. s r. o.* – vzdálenost od areálu je necelých 8 km. V nabídce služeb je ustájení koní, výcvik koní a jezdců. Stáj disponuje jízdárnou, krytou jezdeckou halou a výběhy.
- *Rudolf Švihora* – vzdálenost od Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. je asi 12 km. V nabídce služeb je ustájení koní, chov a výcvik koní a možnost rekreačního ježdění.
- *Sportovní klub Mušketýr* se nachází asi 18 km od Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. V nabídce služeb je ustájení koní, výcvik koní a jezdců a letní jezdecké tábory.

Vyjednávací síla zákazníků

Vzhledem k relativně vysoké finanční náročnosti ustájení koní je vyjednávací síla zákazníků poměrně vysoká. Majitelé koní často volí levnější varianty ustájení. Cena výcviku koní a jezdců také značně ovlivňuje zájem zákazníků o daný výcvik.

Neméně podstatným vlivem na rozhodování zákazníků jsou další služby, které jezdecké areály nabízí. Pro majitele je spokojenost jejich koní zásadním faktorem při rozhodování o ustájení. Při nadstandartní péči o koně je majitel ochoten za tyto služby platit vyšší ceny. Dalším důležitým faktorem je kvalifikace zaměstnanců (např. trenéra).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé podniku budou voleni v oblasti krmiva a podestýlky. Dodávány budou tedy granule, seno, sláma a piliny. V rámci procesu výběru vhodného dodavatele se bude přihlížet v první řadě na kvalitu, následně na cenu. V současné době je nedostatek dodavatelů pilin, z tohoto důvodu bude vyjednávací síla těchto dodavatelů významná. Následně budou mít relativně velký vliv dodavatelé sena a slámy, jelikož se jedná o sezónní produkty a zejména v zimních měsících může být nedostatek kvalitního sena či kvalitní slámy. Na druhou stranu, vzhledem k velkému počtu výrobců, bude v oblasti výběru dodavatelů granulí a možná volba dodavatelů. Bude pohlíženo na výhodnost podmínek, v případě nutnosti bude o podmínkách vyjednáváno.

Hrozba substitutů

Jediným možným substitutem v oblasti ustájení koní je ustájení koně doma. Majitel koně pak ušetří finanční prostředky za ustájení koní a hradí pouze provozní náklady. Ustájení koně doma však pro majitele koně nese řadu komplikací. Je nutné mít vhodný prostor a dostatek času (koně je třeba minimálně dvakrát denně krmit a každý den by se měl pohybovat). Z uvedených důvodů majitelé volí ustájení u profesionálů, kteří se o koně denně postarají. Ježdění na koni může být substituováno jiným sportem, nicméně samotná jízda na koni se nahradit nedá.

3.2.3 Analýza 7 S

Strategie

Hlavními cíli podniku je získání alespoň 10 stálých zákazníků a vybudování pevné pozice na trhu v prvním roce působení na trhu. Strategií pro dosažení těchto cílů bude poskytování kvalitních služeb. Jezdecká stáj bude nabízet služby běžné (tj. krmení koní, čištění stájí apod.), ale také služby nadstandartní (např. pohybování koně v případě

nepřítomnosti majitele). Prostřednictvím nadstandardních služeb získá podnik konkurenční výhodu.

Struktura

Organizační struktura podniku bude liniová. Podnik bude založen majitelem, který bude mít na starosti ekonomickou stránku podniku. Jednatel společnosti bude zaměstnán prostřednictvím smlouvy o výkonu funkce. Ve stáji bude zaměstnaný trenér, který bude odpovědný za každodenní chod stáje a aktivity související s výcvikem koní a jezdců. Druhým zaměstnancem bude ošetřovatel koní. Hlavní náplní práce ošetřovatele bude péče o koně (tj. pravidelné krmení koní, čištění stájí, vodění koní do výběhu, ale také kontrola stavu krmiva a podestýlky). Ostatní práce bude rozvržena majitelem dle aktuálních možností zaměstnanců.

Systémy řízení

Každodenní chod stáje bude nastaven následovně:

- Ošetřovatel bude v 6:00 hod. ráno krmit všechny koně senem a granulemi. Po nakrmení začne čistit stáje a podle potřeby stlát boxy.
- Po uklizení stájí odvede ošetřovatel do výběhu první koně a začne s pohybováním naplánovaných koní (např. na lonži).
- Mezi 11:30 a 12:00 hod. přivede ošetřovatel koně z výběhu zpět do stáje, v poledne dostanou polední krmení. Po poledním krmení se stáje zavrou a nastane polední klid.
- Okolo 13:30 hod. budou do výběhu odvedeni další koně, trenér bude mít na starosti jezdecký trénink klientů, případně bude jezdit naplánované koně.
- Po 16:00 hod. budou koně přivedeni z výběhu zpět do stáje a v 17:00 hod. dostanou večerní seno. Následovat bude úklid stáje a v 18:00 hod. proběhne večerní krmení koní granulemi. Po večerním krmení se sestaví plán pro koně na další den.

Po domluvě může být harmonogram upraven tak, aby to vyhovovalo klientům.

Styl manažerské práce

V podniku bude panovat přátelská atmosféra. Zaměstnanci budou mít na každý den předem stanovené úkoly, další (např. sezónní) úkoly budou rozděleny dle aktuální potřeby. V případě, že daný typ řízení nebude fungovat, bude systém vedení a přiřazování úkolů pozměněn.

Spolupracovníci

V podniku budou pouze dva zaměstnanci – trenér a ošetřovatel koní. Při výběru vhodných adeptů bude kladen důraz na pozitivní vztah ke koním, pečlivost, ochotu k práci, spolehlivost, ale také předchozí zkušenosti s prací v oboru.

Schopnosti

Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. bude založena majitelem, který má v souvislosti s koňmi mnoho zkušeností a je obeznámen s tím, co chod stáje obnáší a vyžaduje. Jedním ze zaměstnanců bude trenér, který bude držitelem cvičitelské licence. K získání této licence je nutné prokázat znalosti v oblasti ježdění, ale také překonat předepsaný parkur a zajet danou drezuru před komisí.

Sdílené hodnoty

Hlavním cílem Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. bude spokojenost klientů a navození poklidné atmosféry, aby si zde zákazníci mohli odpočinout. Zákazníci budou pro podnik na prvním místě. Podnik bude usilovat o maximální spokojenost svých zákazníků. Neméně důležité jsou pro podnik ustájení koně, proto o ně bude kvalitně pečováno.

3.2.4 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy lze identifikovat a následně vyhodnotit interní a externí faktory působící na podnik. Důležité je uvědomit si zejména slabé stránky a rizika, která mohou činnost podniku ovlivnit. SWOT analýza Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. je zachycena v tabulce č. 3.2.

Tabulka č. 3.1 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Moderní vybavení stáje. • Profesionální trenér a ošetřovatel. • Osobní přístup ke klientům. • Kvalitní péče o ustájené koně díky kvalifikovanému ošetřovateli. • Nadstandartní služby. • Možnost dohody v souvislosti s provozní dobou stáje. • Krytá jezdecká hala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová stáj na trhu. • Specifický obor (omezená cílová skupina). • Nefungující systém řízení zaměstnanců. • Zadlužení podniku při založení. • Menší zájem zákazníků v zimě.
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Majitel podniku se zkušenostmi v podnikání. • Rostoucí zájem o jezdecký sport. • Získání dobré pozice na trhu. • Získání stálých zákazníků. • Kvalitnější služby vzhledem ke stávající konkurenci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenaplnění kapacity. • Nedostatek klientů. • Úrazy zákazníků. • Zdravotní potíže koní. • Rozšíření nabídky služeb konkurenčních podniků v okolí. • Snížení ceny srovnatelných služeb u konkurenčních podniků. • Nedostatek krmiva či podestýlky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé faktory SWOT analýzy byly bodově ohodnoceny z pohledu důležitosti (tj. váha) a ze spokojenosti. Do hodnocení bylo zařazeno vždy pět klíčových faktorů v každé skupině. Pro hodnocení bylo využito škály 1-5 bodů pro silné stránky a příležitosti, kdy 1 znamená nejnižší spokojenost a 5 nejvyšší spokojenost. Pro slabé stránky a hrozby byla využita záporná stupnice od -1 do -5 (hodnota -1 znamená nejnižší nespokojenost a -5 pak nejvyšší nespokojenost). Hodnocení faktorů je uvedeno v tabulce č. 3.3.

Tabulka č. 3.2 Hodnocení faktorů SWOT analýzy

Faktor		Váha	Hodnocení	Váha · Hodnocení
Silné stránky				
1	Moderní vybavení stáje.	0,09	4	0,36
2	Profesionální trenér a ošetřovatel.	0,15	5	0,75
3	Osobní přístup ke klientům.	0,08	3	0,24
4	Nadstandartní služby.	0,13	4	0,52
5	Kvalitní péče o ustájené koně díky kvalifikovanému ošetřovateli.	0,12	4	0,48
Σ				2,25
Slabé stránky				
1	Nová stáj na trhu.	0,07	- 4	- 0,28
2	Specifický obor (omezená cílová skupina).	0,09	- 3	- 0,27
3	Nefungující systém řízení zaměstnanců.	0,12	- 3	- 0,36
4	Zadlužení podniku při založení.	0,08	- 3	- 0,24
5	Menší zájem zákazníků v zimě.	0,07	- 2	- 0,14
Σ		1,00		- 1,29
Příležitosti				
1	Rostoucí zájem o jezdecký sport.	0,08	4	0,32
2	Zisk dobré pozice na trhu.	0,09	3	0,27
3	Zisk stálých zákazníků.	0,08	3	0,24
4	Kvalitnější služby vzhledem ke stávající konkurenci.	0,13	4	0,52
5	Majitel podniku se zkušenostmi v podnikání.	0,13	5	0,65
Σ				2,00
Hrozby				
1	Nenaplnění kapacity.	0,12	- 5	- 0,60
2	Nedostatek krmiva či podestýlky.	0,09	- 3	- 0,27
3	Úrazy zákazníků.	0,08	- 3	- 0,24
4	Zdravotní potíže koní.	0,08	- 3	- 0,24
5	Rozšíření nabídky služeb konkurenčních podniků v okolí.	0,12	- 4	- 0,48
Σ		1,00		- 1,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků hodnocení byl zpracován graf SWOT analýzy. Souřadnice x hledaného bodu S pro stanovení strategie je získána součtem výsledků hodnocení slabých stránek a silných stránek a souřadnice y pak sečtením hrozeb a příležitostí. Součet výsledků hodnocení je uveden v tabulkách č. 3.4 a 3.5.

Tabulka č. 3.3 Výpočet souřadnice x pro graf SWOT analýzy

Silné stránky	2,25
Slabé stránky	- 1,29
Souřadnice x	0,96

Zdroj: Vlastní zpracování

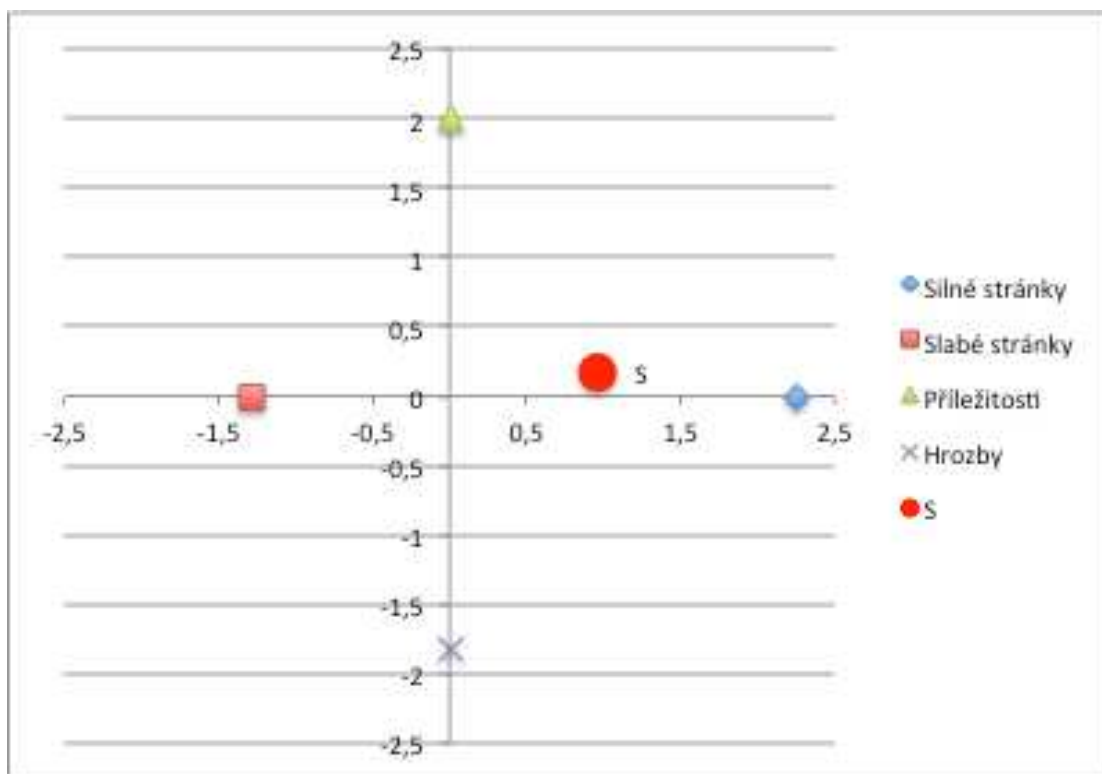
Tabulka č. 3.4 Výpočet souřadnice y pro graf SWOT analýzy

Příležitosti	2,00
Hrozby	- 1,83
Souřadnice y	0,17

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf SWOT analýzy je zobrazen na obrázku č. 3.2.

Obrázek č. 3.2 Graf SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že výsledný bod S leží v prvním kvadrantu, tj. S-O strategie. To znamená, že silné stránky převažují nad těmi slabými a taktéž příležitosti převažují nad hrozbami. Jedná se tedy o strategii, která zkoumá, jak pomocí silných stránek podniku využít příležitostí na trhu.

4 Zpracování podnikatelského plánu

V této části bakalářské práce je uveden příklad zpracování podnikatelského plánu.

Obrázek č. 4.1 Logo podniku

4.1 Titulní strana

Logo:



Zdroj: Vlastní zpracování

Název podniku:	Jezdecká stáj Krmelín s.r.o.
Sídlo podniku:	Na Nový svět 12, Krmelín, 739 24
Majitel:	Ing. Vladimír Kunz
Odpovědný zástupce:	Martin Vala
Adresa vedoucího podniku:	Sámova 14, Ostrava – Stará Bělá, 724 00
Kontaktní údaje:	Telefon +420 602 495 239
	E-mail info@jskrmelin.cz
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	ustájení koní, výcvik koní a jezdců, letní jezdecké pobyty
Datum založení podniku:	1. 8. 2018
Datum zahájení činnosti:	1. 9. 2018

4.2 Exekutivní souhrn

Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. bude založena jako společnost s ručením omezeným jejíž sídlo bude v obci Krmelín na ulici Na Nový svět 12. Majitelem jezdecké stáje bude Ing. Vladimír Kunz (již úspěšný podnikatel v jiném oboru), který bude mít na starosti také ekonomickou stránku podniku, marketing a objednávky krmení a podestýlky. Ing. Vladimír Kunz disponuje ekonomickým vzděláním a dlouholetými zkušenostmi v oblasti jezdeckví. Odpovědným zástupcem bude Martin Vala. Podnik bude poskytovat řadu služeb v oblasti jezdeckví, jedná se zejména o ustájení koní, výcvik koní a jezdců a letní jezdecké pobyty. Mezi nadstandartní služby se bude řadit například pohybování koně v nepřítomnosti majitele či výcvik koně zkušeným trenérem. K poskytování služeb bude docházet přímo v areálu jezdecké stáje.

Analýza prostředí byla provedena prostřednictvím analýzy SLEPT, Porterovy analýzy pěti sil, analýzy 7S a SWOT analýzy. Faktory SWOT analýzy byly následně ohodnoceny, výsledek hodnocení definoval jako nejvhodnější strategii pro podnik strategii S-O, pomocí které je zkoumáno, jak prostřednictvím silných stránek podniku využít příležitostí na trhu.

Z Porterova modelu konkurenčních sil byla zjištěna konkurence v okolí. Z výsledku analýzy vyplývá, že se v nejbližším okolí nachází tři konkurenční podniky. Žádný z těchto podniků nemá v nabídce takové služby, jaké nabízí Jezdecká stáj Krmelín s. r.o., tudíž se podnikatelský plán jeví jako vhodná investice.

Hlavním cílem Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. je vybudování pevné pozice na trhu a získání stálých zákazníků. Dílčím cílem je pak vytvoření příjemného prostředí pro zákazníky a majitele ustájených koní, kam si budou chodit odpočinout. Těchto cílů bude dosahováno prostřednictvím kvalitních služeb, ať už běžných či nadstandartních. Výhodou je klidné prostředí s krásnou přírodou v okolí vhodnou pro vyjížďky na koních.

V podniku budou dva zaměstnanci (trenér a ošetřovatel koní). K zahájení podnikatelské činnosti budou využity vlastní i cizí zdroje. Cizí zdroje budou poskytnuty bankou Sberbank ve formě úvěru na dobu 4 let ve výši 500 000 Kč, zbývající zdroje poskytne majitel podniku. Celkový kapitál bude ve výši 1 500 000 Kč. Byly zpracovány

dvě varianty finančního plánu – optimistická a pesimistická. Celkové náklady v prvním roce podnikání (tj. v roce 2019) byly odhadnuty na 841 722 Kč pro optimistickou variantu a 678 762 Kč pro pesimistickou variantu. Celkové výnosy pak byly vyčísleny na 1 258 800 Kč pro optimistickou variantu a 699 300 Kč pro pesimistickou variantu. Výsledek hospodaření po zdanění v roce 2019 činí 337 833 Kč při optimistické variantě a 16 635 Kč při pesimistické variantě.

4.3 Popis podniku

V následujících podkapitolách jsou uvedeny základní informace o Jezdecké stáji Krmelín s.r.o.

4.3.1 Právní forma

Právní formou podniku byla zvolena společnost s ručením omezeným. Založení společnosti s ručením omezeným je časově náročný proces, a proto je nutné začít s vyřizováním veškerých náležitostí s dostatečným časovým předstihem. Společnost je založena sepsáním zakladatelské listiny, která má formu notářského zápisu. Tato listina musí obsahovat veškeré náležitosti, které jsou uvedené v Zákoně o obchodních korporacích. V zakladatelské listině je uveden také jednatel společnosti. Jednatel Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. byl zvolen Martin Vala, který bude pozici jednatele vykonávat bezplatně na základě smlouvy o výkonu funkce. Následně je nutné, aby podnikatel získal nutná živnostenská oprávnění (tj. živnost ohlašovací volná pro chov zvířat a jejich výcvik, zprostředkování obchodu a služeb). Posledními kroky je zapsání společnosti do obchodního rejstříku a registrace společnosti u finančního úřadu.

4.3.2 Umístění podniku

Jezdecká stáj se bude nacházet v obci Krmelín na ulici Na Nový svět. Umístění bylo zvoleno majitelem, jelikož v dané obci vlastní pozemek vhodný k vybudování jezdecké stáje.

Pozemek je ideální pro vybudování navrhované stáje, je zde dostatek místa pro výstavbu venkovní jízďárny a kryté jezdecké haly. Na zbylém prostoru budou umístěny výběhy. Na okraji pozemku začíná les, tudíž zvolená lokalita nabízí také vycházky do přírody.

Obec Krmelín přibližně 15 km od centra Ostravy, v blízkém okolí se nachází obce Stará Ves nad Ondřejnicí, Brušperk nebo Paskov.

Z autobusové zastávky Krmelín – Benátky je to do stáje přibližně 8-10 min. pěšky. Pro zákazníky, kteří dojedou vlastním autem, bude v areálu jezdecké stáje vyhrazeno místo pro parkování.

4.3.3 Kapacita stájí

Ve stájích bude vybudování 8 boxů o rozměrech 3,5 x 3,5 metrů. Majitel podniku bude mít ve stáji ustájené 2 vlastní koně, zbylých 6 boxů bude nabídnuto k pronájmu veřejnosti.

4.3.4 Vybavení podniku

Vybavení stáje bude nové a moderní. Majitel má za cíl poskytnout majitelům ustájených koní a zákazníkům nadstandardní služby.

Pro majitele ustájených koní zde bude k dispozici plně vybavená šatna (s uzamykatelnými skříňkami a malou kuchyňkou), sociální zařízení (toaleta a sprchový kout), sedlovna, venkovní jízdárna a krytá jezdecká hala. Zákazníkům bude umožněno využití šatny (včetně uzamykatelných skříněk), sociálního zařízení (tj. toaleta a sprchový kout) a zapůjčené bezpečnostní helmy a vesty. Pro ustájené koně budou vybudovány nové boxy o rozměrech 3,5 x 3,5 metrů s automatickou napáječkou, plastovým žlabem a solným lizem. Dále pro ně budou zřízeny dva travnaté výběhy.

4.3.5 Provozní doba

Stáje budou otevřeny každý den od 6:00 hodin ráno, v tuto dobu dostanou koně ranní krmení. Ve 12:00 hodin bude probíhat polední krmení koní. Večerní krmení dostanou koně v 18:00 hodin. Pro veřejnost bude otevřeno od 14:00 hodin ve všední dny a od 9:00 hodin o víkendech. Provozní doba se může po domluvě prodloužit.

4.4 Obchodní plán

Jelikož se jedná o nevýrobní podnik, je tato kapitola pojmenována Obchodní plán. V obchodním plánu jsou uvedeni dodavatelé zboží a služeb.

Piliny

V blízkém okolí Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. se nacházejí tři pily, od kterých budou nakupovány piliny. Jedná se o Pilu Matěj s. r.o. (vzdálenost cca 5 km), Pilu Cigna s. r.o. (vzdálenost cca 12 km) a pilu Sawmill Příbor Ltd. (vzdálenost cca 17 km).

Seno a sláma

Balíky sena a slámy budou nakupovány u okolních zemědělských družstev (tj. Agrospol Staříč s. r.o., AGRO Stará Bělá a Zemědělská společnost Košatka s.r.o.).

Granule

Granule budou nakupovány přednostně v Jezdeckých potřebách EquTex s.r.o., které se nachází přímo v obci Krmelín. Granule budou dováženy přímo do stáje jednou měsíčně, případně dle aktuální potřeby.

4.5 Marketingový plán

Vzhledem k faktu, že Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. bude na trhu novým podnikem bez vybudovaného jména či klientely, bude důležité vhodně zvolit prostředky marketingu. Marketingové aktivity bude mít na starosti majitel stáje, tj. Ing. Vladimír Kunz.

4.5.1 Služby podniku

Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. bude mít v nabídce tyto služby:

- ustájení koní,
- výcvik koní a jezdců,
- pronájem jízdárny a kryté jezdecké haly,
- letní jezdecké pobyty ve stáji,
- pořádání závodů.

Ustájení koní

V ceně ustájení koně budou zahrnuty tyto služby:

- pronájem boxu o rozměrech 3,5 x 3,5 metru (včetně automatické napáječky, plastového žlabu a solného lizu),
- krmení koní (2x denně senem, 3x denně ovsem či granulemi),
- čištění boxů (2x denně),
- stlaní boxů,
- pouštění koní do výběhů,
- možnost využívání venkovní jízďárny a kryté jezdecké haly,
- možnost využívání dalšího vybavení stáje (sedlovny, šatny, sociálního zařízení apod.).

Za příplatek budou nabízeny doplňkové služby:

- praní stájových dek a podsedlových deček,
- stříhání koní,
- pohybování koní a péče o koně v případě nepřítomnosti majitele.

Výcvik koní

V rámci výcviku koní budou poskytovány následující služby:

- obsedání mladých koní,
- příprava koní na výkonnostní zkoušky či závody,
- skokový trénink,
- trénink problematických koní.

Výcvik jezdců

Pro jezdce budou nabízeny tyto služby:

- výcvik jezdců (od začátečníku po pokročilé),
- příprava na závody,
- možnost vyjížďky do přírody.

Letní jezdecké pobyty

Jezdecká stáj bude v průběhu letních prázdnin nabízet příměstské pobyty pro děti a mládež od 10 let. Pobyty budou týdenní a budou probíhat ve všední dny od 9:00 do 15:00 hodin. Začátek pobytu bude vždy v pondělí a to od druhého pondělí v červenci do předposledního pondělí v srpnu (tj. celkem 6 turnusů). V rámci pobytu budou účastníci hodinu denně jezdit a naučí se také jak o koně pečovat. Součástí pobytu bude oběd a zábavné aktivity v odpoledních hodinách.

4.5.2 Cena

Ceny služeb Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. jsou stanoveny na základě předchozí analýzy cen konkurenčních stájí v okolí. Ceny služeb budou stanoveny adekvátně vzhledem k modernímu vybavení a s ohledem na konkurenci. Ceny doplňkových služeb budou stanoveny obdobně jak je tomu u konkurence. Budou nabízeny také bezplatné služby (např. čištění a dekování koní). Ceník služeb Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. je uveden v tabulce č. 4.1.

Tabulka č. 4.1: Ceník služeb

Služba	Cena
Ustájení koně/měsíc	5 500 Kč
Výcvik koně/měsíc	od 5 500 Kč
Výcvik jezdce (60 min)	350 Kč
Jízda na koni (60 min)	250 Kč
Pohybování koně (60 min)	400 Kč
Stříhání koně	od 400 Kč
Praní podsedlové dečky	50 Kč
Praní stájové deky	od 100 Kč
Zapůjčení helmy	50 Kč
Zapůjčení vesty	50 Kč
Letní jezdecký pobyt (1 osoba)	2 500 Kč
Pronájem venkovní jízdárny (60 min)	200 Kč
Pronájem kryté jezdecké haly (60 min)	400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.3 Propagace

Jezdecká stáj bude novým podnikem na trhu, proto bude již před zahájením činnosti nutné oslovit potenciální klienty, kteří by si zde své koně ustájili. Je důležité,

aby se o vybudování nové stáje potenciální klienti dozvěděli s dostatečným předstihem, aby případně počítali s ukončením jejich stávajícího ustájení.

Propagace nové stáje bude probíhat jednak prostřednictvím sociální sítě Facebook, ale také skrze inzerci na internetových stránkách Jezdci.cz. Dále budou vyvěšeny letáky na zastávkách městské hromadné dopravy, nástěnkách a v jezdeckých potřebách v okolí.

Předpokládaný rozpočet na propagaci pro první rok je uveden v tabulce č. 4.2. Ceny jsou uvedeny na základě internetových zdrojů.

Tabulka č. 4.2 Předpokládaný rozpočet na propagaci

Propagace	Cena v Kč
Inzerce Jezdci.cz	2 000 ,-
Letáky (100 ks)	600 ,-
Celkem Kč	2 600 ,-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.4 Distribuce

Služby budou zákazníky využívány přímo v areálu stáje v obci Krmelín. Pro zákazníky, kteří si budou chtít v Jezdecké stáji Krmelín s.r.o. ustájit svého koně, bude připravena smlouva o ustájení. Tuto smlouvu bude potřeba podepsat, tudíž bude vyžadováno osobní setkání s potenciálními klienty. Jízdu na koni a ostatní služby bude možné rezervovat telefonicky, e-mailem nebo domluvou přímo ve stáji. Pro přihlášení na letní jezdecký pobyt bude nutné vyplnit přihlášku a doručit ji trenérovi či osobě odpovědné za organizaci letních jezdeckých pobytů (přihlášku bude možné doručit osobně, poštou či prostřednictvím e-mailu).

4.6 Operační plán

Dříve než bude možné zahájit podnikatelskou činnost, bude potřeba vybudovat stáj, venkovní jízďárnu a krytou jezdeckou halu. Dále je třeba počítat s určitým časem k vyřízení potřebných náležitostí pro vznik podniku. Požadavkem majitele bylo, aby byla podnikatelská činnost zahájena k 1. 9. 2018. Vznik společnosti je tedy plánován na 1. 8. 2018. Prvním krokem je sepsání společenské smlouvy u notáře a založení společnosti. Čekací doba na zpracování notářského zápisu je přibližně týden.

Ohlášení potřebných živností u příslušných úřadů zabere nejvýše 15 dnů. Zápis do obchodního rejstříku může zabrat až 2 týdny. Výstavba stájí a rekonstrukce je odhadována na nejvýše 3 týdny.

4.7 Personální plán

Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. bude založena majitelem Ing. Vladimírem Kunzem, který má vystudovanou Vysokou školu ekonomickou v Praze, obor Finance a oceňování podniku. Ing. Vladimír Kunz bude mít na starosti ekonomiku podniku, mzdy, daně a povede účetnictví. Dále bude spravovat marketing podniku a jeho propagaci. V neposlední řadě bude zajišťovat objednávky krmení a podestýlky. Majitel bude zaměstnán na částečný úvazek (tj. 10 hod. týdně) a jeho mzda bude 6 000 Kč.

Jedním ze dvou zaměstnanců bude trenér. Trenér bude zaměstnán na poloviční úvazek, tj. 20 hod. týdně. Mzda byla stanovena na 8 000 Kč. Druhým zaměstnancem bude ošetřovatel koní. Ten bude zaměstnán na plný úvazek (tj. 40 hod. týdně) a jeho pracovní doba bude rozvržena dle harmonogramu stáje (tj. 6:00 – 12:00 hod., 13:30 – 18:30 hod.). Mzda byla stanovena na 17 000 Kč. Předpokládá se vyplácení mezd pravidelně každý měsíc.

4.8 Finanční plán

V rámci finančního plánu je sestaven plán nákladů a výnosů pro první tři roky podnikání. Odečtením plánovaných nákladů od plánovaných výnosů je vypočítán plánovaný hospodářský výsledek podniku. Následně je sestaven plán peněžních toků.

4.8.1 Vklad do podniku

Majitel podniku poskytne peněžitý vklad ve výši 900 000 Kč a nepeněžitý vklad (tj. pozemek s budovou a dva koně plemena Český teplokrevník) v hodnotě 600 000 Kč. Hodnota pozemku je vyčíslena na 270 000 Kč, budova je v hodnotě 230 000 Kč a dva koně plemena Český teplokrevník mají hodnotu 100 000 Kč. Výše základního kapitálu je tedy 1 000 000 Kč.

4.8.2 Bankovní úvěr

Pro zajištění dostatečných financí k vybudování ustájení bude využit také bankovní úvěr. Pro tyto účely byl zvolen Firemní FÉR úvěr od Sberbank. Úvěr je uzpůsoben pro financování potřeb začínajících podnikatelů, nejsou zde poplatky za vedení úvěru. Výše úvěru byla dohodnuta na 500 000 Kč, doba splácení úvěru byla stanovena na 4 roky při úrokové sazbě 5,8 %. Splácení bude probíhat ročně prostřednictvím anuitních splátek. Výpočet výše anuitních splátek a úroku pro první rok podnikání je uveden v příloze č. 2. Kalendář splátek je uveden v tabulce č. 4.3.

Tabulka č. 4.3 Kalendář splátek úvěru v Kč

Rok	Počáteční stav	Anuita	Úrok	Úmor	Konečný stav
1	500 000	143 635, 49	29 000	114 635,49	385 364,51
2	385 364,51	143 635, 49	22 351,14	121 284,35	264 080,17
3	264 080,17	143 635, 49	15 316,65	128 318,84	135 761,33
4	135 761,33	143 635, 49	7 874,16	135 761,33	0
Σ	-	574 542	74 542	500 000	-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.3 Zřizovací výdaje a výdaje vybavení

Zřizovací výdaje jsou výdaje vznikající před vznikem podniku. Tyto výdaje zahrnují sepsání společenské smlouvy notářem, založení účtu v bance, zisk potřebných živnostenských oprávnění, zápis do obchodního rejstříku a zápis u České jezdecké federace. Výše těchto výdajů byla vypočítána na celkem 14 000 Kč.

Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. bude od začátku podnikání plátcem DPH. Z tohoto důvodu jsou uvedené ceny bez DPH. Výdaje na nákup vybavení stájí jsou uvedeny v příloze č. 3.

4.8.4 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha obsahuje majetek podniku (tj. pozemek, budovu a dva koně) a oběžná aktiva (tj. peníze na bankovním účtu) na straně aktiv. Celková aktiva jsou v hodnotě 1 500 000 Kč. Na straně pasiv je základní kapitál ve výši 1 000 000 Kč a bankovní úvěr ve výši 500 000 Kč. Celková výše pasiv je 1 500 000 Kč. Zahajovací rozvaha je znázorněna v tabulce č. 4.4.

Tabulka č. 4.4 Zahajovací rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	600 000 Kč	Vlastní zdroje	1 000 000 Kč
Oběžná aktiva	900 000 Kč	Cizí zdroje	500 000 Kč
Celkem	1 500 000 Kč	Celkem	1 500 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.5 Náklady na výstavbu stájí

Majitelem podniku byl poskytnut pozemek v Krmelíně. Na tomto pozemku se nachází malá budova s kuchyňkou a sociálním zařízením, ale je nutné vybudovat stáje s potřebným vybavením, venkovní jízďárnu a krytou jezdeckou halu.

Při vstupu do stáje bude po pravé straně sedlovna, naproti ní mycí box pro koně. Následovat bude 8 boxů pro koně (čtyři boxy na každé straně) a na konci chodby bude seník pro skladování sena, slámy a pilin. Vybudování stáje s 8 vnitřními dřevěnými boxy bylo vyčísleno na 150 000 Kč (tj. 8 dřevěných boxů včetně zastřešení). Boxy budou hotové během jednoho týdne, jelikož se u dodavatele nakupují hotové stěny, které je potřeba jen smontovat. Ve stáji bude mimo boxů vybudován také mycí box a seník. Seník o rozměrech 3 x 6 metrů vyjde na 25 000 Kč. Cena mycího boxu o rozměrech 3,5 x 3,5 metrů byla vyčíslena na 5 000 Kč. Sedlovna bude vybudována v prostoru naproti mycího boxu, bude tedy potřeba vybudovat pouze stěnu s uzamykatelnými dveřmi. Cena byla odhadnuta na 6 000 Kč.

Dále bude potřeba přizpůsobit budovu pro potřeby stáje. Proběhne tedy rekonstrukce a vybudování prostoru pro šatnu. Sociální zařízení a kuchyňka budou zmodernizovány. Pro tuto úpravu bylo vyhrazeno 60 000 Kč.

Pro vybudování venkovní jízďárny o rozměrech 20 x 40 metrů bude nejdříve nutné srovnat povrch a následně celý prostor vyspádovat pro odvod vody. Dále se vytvoří drenáže a celý prostor se vysype kamením, šterkem a v poslední řadě pískem. Do písku se v posledním kroku přimíchá geotextilie pro zvýšení kvality povrchu. Celková cena výstavby venkovní jízďárny byla vyčíslena na 190 000 Kč.

Pro vybudování kryté jezdecké haly je postup obdobný, jen je nad plochou jízďárny postavena konstrukce s pláštěm, pro možnost tréninku i v nepřízní počasí

či v zimě. Cena kryté jezdecké haly o rozměrech 20 x 40 metrů byla vyčíslena na 300 000 Kč.

Veškeré ceny byly stanoveny na základě internetových zdrojů a následné porady s expertem v oboru výstavby stájí.

4.8.6 Odpisy

Budova, koně, vybudované dřevěné stáje a krytá jezdecká hala se budou odepisovat. Budova je zařazena do páté odpisové skupiny s dobou odepisování 30 let. Dřevěné stáje jsou zařazeny do čtvrté odpisové skupiny s dobou odepisování 20 let. Koně jsou zařazeny do druhé odpisové skupiny s dobou odepisování 5 let. Krytá jezdecká hala je řazena do třetí odpisové skupiny s dobou odepisování 10 let. Byla zvolena metoda rovnoměrného odepisování. Daňové a účetní odpisy jsou shodné.

V tabulce č. 4.5 jsou uvedeny odpisy budovy při rovnoměrném odepisování a vstupní ceně 290 000 Kč.

Tabulka č. 4.5 Odpisy budovy v Kč

Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2018	4 060 Kč	4 060 Kč	285 940 Kč
2019	9 860 Kč	13 920 Kč	276 080 Kč
2020	9 860 Kč	23 780 Kč	266 220 Kč
2021	9 860 Kč	33 640 Kč	246 360 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy koní jsou uvedeny v tabulce č. 4.6 při rovnoměrném odepisování a vstupní ceně 100 000 Kč.

Tabulka č. 4.6 Odpisy koní v Kč

Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2018	11 000 Kč	11 000 Kč	89 000 Kč
2019	22 250 Kč	33 250 Kč	66 750 Kč
2020	22 250 Kč	55 500 Kč	44 500 Kč
2021	22 250 Kč	77 750 Kč	22 250 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 4.7 jsou uvedeny odpisy dřevěných boxů při rovnoměrném odepisování a vstupní ceně 186 000 Kč.

Tabulka č. 4.7 Odpisy dřevěných boxů v Kč

Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2018	3 999 Kč	3 999 Kč	182 001 Kč
2019	9 580 Kč	13 579 Kč	172 421 Kč
2020	9 580 Kč	23 159 Kč	162 841 Kč
2021	9 580 Kč	32 739 Kč	153 261 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy kryté jezdecké haly jsou uvedeny v tabulce č. 4.8 při rovnoměrném odepisování a vstupní ceně 300 000 Kč.

Tabulka č. 4.8 Odpisy kryté jezdecké haly v Kč

Rok	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2018	16 500 Kč	16 500 Kč	283 500 Kč
2019	31 500 Kč	48 000 Kč	252 000 Kč
2020	31 500 Kč	79 500 Kč	220 500 Kč
2021	31 500 Kč	111 000 Kč	189 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.7 Provozní náklady podniku

Do provozních nákladů podniku jsou zařazeny náklady na energie, vodu, odvoz odpadu a pojištění stáje. Dále jsou zde řazeny provozní náklady na koně vlastněné podnikem, mzdové náklady, náklady na krmení a podestýlku pro koně. Počítají se zde také náklady na internetové připojení a propagaci podniku.

Náklady na běžný provoz stáje

Zde jsou započítány náklady na energie, vodu a odvoz koňského hnoje. Také je zde řazeno pojištění stáje (např. v případě úrazu zapříčiněného koněm). Odhad jednotlivých částek je stanoven na základě pozorování v obdobné stáji, která již řadu let působí na trhu. Roční náklady na běžný provoz stáje jsou uvedeny v tabulce č. 4.9.

Tabulka č. 4.9 Roční náklady na běžný provoz stáje

Položka	Částka
Energie	27 000 Kč
Voda	19 000 Kč
Odvoz koňského hnoje	5 000 Kč
Pojištění stáje	40 000 Kč
Celkem	91 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na koně ve vlastnictví stáje

V majetku Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. budou celkem dva koně. Koně je potřeba jednou ročně očkovat proti chřipce, dvakrát ročně odčervit a šestkrát ročně okovat. Je nutné počítat s mimořádnými výdaji na veterináře. Další položkou jsou postroje, které jsou pro ježdění na koni nezbytné. Roční náklady na jednoho koně jsou uvedeny v tabulce č. 4.10.

Tabulka č. 4.10 Roční náklady na jednoho koně vlastněného Jezdeckou stájí Krmelín s.r.o.

Položka	Částka
Očkování	400 Kč
Odčervení 2x ročně	800 Kč
Kování 6x ročně	5 400 Kč
Postroje pro koně	3 000 Kč
Mimořádné náklady	2 000 Kč
Celkem	11 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na ustájení jednoho koně

Do těchto nákladů je započítáno seno, podestýlka (sláma a piliny) a granule. Náklady na veterinární ošetření či kování si bude hradit každý majitel sám. Měsíční náklady na ustájení jednoho koně jsou naznačeny v tabulce č. 4.11.

Tabulka č. 4.11 Měsíční náklady na ustájení jednoho koně

Položka	Částka
Seno	600 Kč
Podestýlka	800 Kč
Granule	700 Kč
Celkem	2 100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové náklady

Do těchto nákladů jsou započítávány náklady na mzdy zaměstnanců podniku. Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. bude založena majitelem a bude zaměstnávat dva další zaměstnance – trenéra a ošetřovatele. Měsíční mzdové náklady jsou uvedeny v tabulce č. 4.12.

Tabulka č. 4.12 Měsíční mzdové náklady

Zaměstnanec	Hrubá mzda	Sociální pojištění (25%)	Zdravotní pojištění (9%)	Náklady na zaměstnance
Majitel 10 hod. týdně	6 000 Kč	1 500 Kč	540 Kč	8 040 Kč
Trenér 20 hod. týdně	7 000 Kč	1 750 Kč	630 Kč	9 380 Kč
Ošetřovatel 40 hod. týdně	13 000 Kč	3 250 Kč	1 170 Kč	17 420 Kč
Celkem				34 840 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.8 Zakladatelský rozpočet

V zakladatelském rozpočtu jsou zahrnuty veškeré finanční prostředky, které jsou potřebné pro zahájení činnosti. Zakladatelský rozpočet je uveden v tabulce č. 4.13.

Tabulka č. 4.13 Zakladatelský rozpočet

Položka	Částka
Zřizovací výdaje	14 000 Kč
Stavební úpravy	736 000 Kč
Výdaje na nákup vybavení stáje	72 327 Kč
Nákup krmení a podestýlky na 1 měsíc	16 800 Kč
Propagace podniku	2 600 Kč
Celkem	841 727 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.9 Plán nákladů

Plán nákladů je stanoven pro první tři roky podnikání ve dvou variantách – optimistické a pesimistické. Podnik zahájí svou činnost v září, ale bude založen již v srpnu, tudíž některé položky jsou počítány v prvním roce pro pět měsíců.

Optimistická varianta

V optimistické variantě se počítá s plným využitím kapacity stájí hned od začátku zahájení činnosti, tedy s ustájením celkem 8 koní (tj. 2 koně v majetku stáje a 6 koní v majetku zákazníků). Plán nákladů optimistické varianty pro první tři roky podnikání je uveden v tabulce č. 4.14.

Tabulka č. 4.14 Plán nákladů pro první tři roky – optimistická varianta

	2018 (4 měsíce)	2019	2020	2021
Zřizovací výdaje	14 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Nákup vybavení stáje	72 327 Kč	0 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Stavební úpravy	736 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Propagace	2 600 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Provoz stáje	30 334 Kč	91 000 Kč	91 000 Kč	91 000 Kč
Náklady na stájového koně	7 734 Kč	23 200 Kč	23 200 Kč	23 200 Kč
Podestýlka a granule	67 200 Kč	201 600 Kč	201 600 Kč	201 600 Kč
Internetové připojení	1 600 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč
Úroky z úvěru	9 667 Kč	22 352 Kč	15 317 Kč	7 875 Kč
Odpisy	11 853 Kč	73 190 Kč	73 190 Kč	73 190 Kč
Mzdové náklady	139 360 Kč	418 080 Kč	418 080 Kč	418 080 Kč
Prostředky pro úklid	-	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Drobné občerstvení	-	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Kancelářské potřeby	-	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Celkem	1 092 675 Kč	841 722 Kč	841 722 Kč	841 722 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta

V pesimistické variantě je počítáno s nenaplněním kapacity stáje a s ustájením celkem šesti koní (tj. 2 koně v majetku stáje a 4 koní v majetku zákazníků). Při této variantě nebude zaměstnán trenér koní. Plán nákladů pesimistické varianty pro první tři roky podnikání je uveden v tabulce č. 4.15.

Tabulka č. 4.15 Plán nákladů pro první tři roky – pesimistická varianta

	2018 (4 měsíce)	2019	2020	2021
Zřizovací výdaje	14 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Nákup vybavení stáje	72 327 Kč	0 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Stavební úpravy	736 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Propagace	2 600 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Provoz stáje	30 334 Kč	91 000 Kč	91 000 Kč	91 000 Kč
Náklady na stájového koně	7 734 Kč	23 200 Kč	23 200 Kč	23 200 Kč
Podestýlka a granule	50 400 Kč	151 200 Kč	151 200 Kč	151 200 Kč
Internetové připojení	2 000 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč
Úroky z úvěru	9 667 Kč	22 352 Kč	15 317 Kč	7 875 Kč
Odpisy	11 853 Kč	73 190 Kč	73 190 Kč	73 190 Kč
Mzdové náklady	101 840 Kč	305 520 Kč	305 520 Kč	305 520 Kč
Prostředky pro úklid	-	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Drobné občerstvení	-	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Kancelářské potřeby	-	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Celkem	1 038 755 Kč	678 762 Kč	678 762 Kč	678 762 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.10 Plán výnosů

Výnosy bude mít podnik hlavně z plateb za ustájení soukromých koní, výcvik koní a jezdců, jízdu na koni a z letních jezdeckých pobytů. Dalším zdrojem výnosů budou doplňkové služby, které bude Jezdecká stáj Krmelín s.r.o. poskytovat. Zdrojem výnosů budou také jezdecké závody, které má podnik v plánu pořádat. Plán výnosů je sestaven ve dvou variantách – optimistické a pesimistické. Výnosy jsou počítány ročně na období prvních tří let podnikání a při výpočtech je vycházeno z ceníku služeb uvedeného v tabulce č. 4.1.

Optimistická varianta

V optimistické variantě je počítáno s výcvikem čtyř koní od zahájení činnosti stáje a v průběhu následujících let, kdy průměrná cena výcviku jednoho koně je 6 000 Kč měsíčně. Dále je uvažováno s 15 zákazníky jízdy na koni týdně po dobu 10 měsíců v roce. Pro výcvik jezdce je počítáno se sedmi zákazníky týdně taktéž po dobu 10 měsíců v roce. Letní jezdecké pobyty by v optimistické variantě mělo navštěvovat 10 dětí týdně. V rámci doplňkových služeb jezdecká stáj plánuje stříhání šesti koní třikrát ročně (průměrná cena stříhání jednoho koně je 500 Kč) a pronájem venkovní jízdnárny v období od března do října (je počítáno s 10 hodinami měsíčně)

i kryté jezdecké haly v období od listopadu do února (předpokládaný pronájem je 30 hodin měsíčně). Z pořádaných závodů je předpokládaný výnos 80 000 Kč ročně. Plán výnosů optimistické varianty pro první tři roky podnikání je zobrazen v tabulce č. 4.16.

Tabulka č. 4.16 Plán výnosů pro první tři roky podnikání – optimistická varianta

	2018 (4 měsíce)	2019	2020	2021
Ustájení koní	132 000 Kč	396 000 Kč	396 000 Kč	396 000 Kč
Výcvik koní	96 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč
Jízda na koni	30 000 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč
Výcvik jezdce	19 600 Kč	98 000 Kč	98 000 Kč	98 000 Kč
Letní jezdecké pobyty	0 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč
Stříhání koní	3 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč
Půjčení helmy	500 Kč	4 200 Kč	4 200 Kč	4 200 Kč
Půjčení bezpečnostní vesty	300 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč
Skokové závody	0 Kč	80 000 Kč	80 000 Kč	80 000 Kč
Pronájem venkovní jízďárny	4 000 Kč	16 000 Kč	16 000 Kč	16 000 Kč
Pronájem kryté jezdecké haly	24 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč
Praní jezdeckého vybavení	4 000 Kč	16 000 Kč	16 000 Kč	16 000 Kč
Celkem	313 400 Kč	1 258 800 Kč	1 258 800 Kč	1 258 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta

V pesimistické variantě je počítáno s výcvikem dvou koní od zahájení činnosti stáje a v průběhu následujících let (měsíční výcvik jednoho koně vyjde průměrně na 6 000 Kč). Následně se počítá s 6 zákazníky jízdy na koni týdně po dobu 10 měsíců v roce. Je počítáno se čtyřmi zákazníky týdně pro výcvik jezdce taktéž po dobu 10 měsíců v roce. Letní jezdecké pobyty by v pesimistické variantě mělo navštěvovat jen 5 dětí týdně. Co se týče doplňkových služeb, plánuje jezdecká stáj stříhání tří koní třikrát ročně (cena jednoho stříhání je průměrně 500 Kč) a pronájem venkovní jízďárny v období od března do října (je počítáno s 6 hodinami měsíčně) i kryté jezdecké haly v období od listopadu do února (předpokládaný pronájem je 20 hodin měsíčně). Z pořádaných závodů je předpokládaný výnos 40 000 Kč ročně. Plán výnosů pesimistické varianty pro první tři roky podnikání je zobrazen v tabulce č. 4.17.

Tabulka č. 4.17 Plán výnosů pro první tři roky podnikání – pesimistická varianta

	2018 (4 měsíce)	2019	2020	2021
Ustájení koní	88 000 Kč	264 000 Kč	264 000 Kč	264 000 Kč
Výcvik koní	48 000 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč
Jízda na koni	30 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Výcvik jezdce	28 000 Kč	56 000 Kč	56 000 Kč	56 000 Kč
Letní jezdecké pobyty	0 Kč	75 000 Kč	75 000 Kč	75 000 Kč
Stříhání koní	1 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč
Půjčení helmy	300 Kč	3 400 Kč	3 400 Kč	3 400 Kč
Půjčení bezpečnostní vesty	200 Kč	2 800 Kč	2 800 Kč	2 800 Kč
Skokové závody	0 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Pronájem venkovní jízdárny	2 400 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
Pronájem kryté jezdecké haly	16 000 Kč	32 000 Kč	32 000 Kč	32 000 Kč
Praní jezdeckého vybavení	2 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Celkem	216 400 Kč	699 300 Kč	699 300 Kč	699 300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.11 Hospodářský výsledek

V této části je z plánovaných nákladů a výnosů vypočítán hospodářský výsledek. Čistý zisk je získán zdaněním hospodářského výsledku ve výši 19 %. Hospodářský zisk je uveden v tabulkách 4.18 a 4.19 ve dvou variantách – optimistické a pesimistické.

Tabulka č. 4.18 Hospodářský výsledek v Kč pro první tři roky podnikání – optimistická varianta

	2018 (4 měsíce)	2019	2020	2021
Výnosy	313 400 Kč	1 258 800 Kč	1 258 800 Kč	1 258 800 Kč
Náklady	1 092 675 Kč	841 722 Kč	841 722 Kč	841 722 Kč
VH před zdaněním	- 779 275 Kč	417 078 Kč	417 078 Kč	417 078 Kč
Daň 19%	-	79 245 Kč	79 245 Kč	79 245 Kč
VH po zdanění	- 779 275 Kč	337 833 Kč	337 833 Kč	337 833 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4.19 Hospodářský výsledek pro první tři roky podnikání v Kč – pesimistická varianta

	2018 (4 měsíce)	2019	2020	2021
Výnosy	216 400 Kč	699 300 Kč	699 300 Kč	699 300 Kč
Náklady	1 038 755 Kč	678 762 Kč	678 762 Kč	678 762 Kč
VH před zdaněním	- 822 355 Kč	20 538 Kč	20 538 Kč	20 538 Kč
Daň 19%	-	3 903 Kč	3 903 Kč	3 903 Kč
VH po zdanění	- 812 515 Kč	16 635 Kč	16 635 Kč	16 635 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.12 Cash flow

Plán peněžních toků vychází z výsledků hospodařeno po zdanění. Od výsledku hospodaření po zdanění je odečtena roční splátka úvěru a přičtena výše odpisů. Plán peněžních toků je sestaven v tabulkách č. 4.20 a 4.21 pro dvě varianty – optimistickou a pesimistickou.

Tabulka č. 4.20 Peněžní tok pro první tři roky podnikání v Kč – optimistická varianta

	2018 (4 měsíce)	2019	2020	2021
VH po zdanění	- 779 275 Kč	337 833 Kč	337 833 Kč	337 833 Kč
- Splátka úvěru	47 879 Kč	143 636 Kč	143 636 Kč	143 636 Kč
+ Odpisy	11 853 Kč	73 190 Kč	73 190 Kč	73 190 Kč
Čistý peněžní tok	- 815 301 Kč	267 387 Kč	267 387 Kč	267 387 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4.21 Peněžní tok pro první tři roky podnikání v Kč – pesimistická varianta

	2018 (4 měsíce)	2019	2020	2021
VH po zdanění	- 812 515 Kč	16 635 Kč	16 635 Kč	16 635 Kč
- Splátka úvěru	47 879 Kč	143 636 Kč	143 636 Kč	143 636 Kč
+ Odpisy	11 853 Kč	73 190 Kč	73 190 Kč	73 190 Kč
Čistý peněžní tok	- 848 541 Kč	- 53 811 Kč	- 53 811 Kč	- 53 811 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Při výpočtu plánu peněžních toků je konečný stav daného roku počátečním stavem roku nadcházejícího. Při optimistické variantě se výše peněžních toků dostane do kladných hodnot ve čtvrtém roce podnikání (tj. v roce 2022), kdy hodnota cash flow bude 254 247 Kč. Naopak při pesimistické variantě je výše plánovaných peněžních toků po celou dobu v záporných hodnotách, tudíž se při nezměněných podmínkách nedá počítat s návratností.

4.9 Strategie

Hlavní cíle Jezdecké stáje Krmelín s.r.o. byly stanoveny na základě kritérií SMART. Cíle byly formulovány následovně:

- Zisk alespoň 10 stálých zákazníků do 1 roku působení na trhu.
- Vybudování pevné pozice na trhu v průběhu prvního roku provozu.

Těchto stanovených cílů bude dosahováno prostřednictvím poskytování kvalitních služeb (běžných i nadstandartních).

Z výsledků SWOT analýzy je patrné, že pro podnik je vhodnou strategií strategie SO, tzn. strategie zaměřená na to, jak pracovat se silnými stránkami podniku, aby bylo využito příležitostí na trhu.

Každé podnikání je ohroženo také určitými riziky. Tato rizika je nutno identifikovat a při podnikání s nimi počítat. Mezi hlavní identifikovaná rizika pro podnik patří riziko nedostatku financí a s tím související riziko nevhodně stanovených cen poskytovaných služeb. Riziku nedostatku financí je možné předcházet pomocí propracovaného finančního plánu, který zachycuje potřebné finanční prostředky na stanovenou dobu podnikání. Je důležité, aby byly tvořeny také rezervy pro případ mimořádného finančního výdeje. Existují dva případy nevhodně stanovených cen služeb. Jedním případem je stanovení nízkých cen, a naopak stanovení příliš vysokých cen a s tím související problém nedostatku zákazníků ochotných tuto cenu zaplatit.

Riziko vzniku nové konkurence na trhu podnikatel není schopen nijak ovlivnit, může ale usilovat o vybudování stabilní pozice na trhu a dobrého jména svého podniku. Poskytováním kvalitních běžných i nadstandartních služeb pak může získat silnou konkurenční výhodu.

Ježdění na koni a jeho následné ošetřování s sebou nese riziko úrazu. K eliminování tohoto rizika bude nutné, aby zákazníci dodržovali bezpečnostní pokyny (tj. používání bezpečnostní přilby při ježdění, případně bezpečnostní vesty). V souvislosti s tímto rizikem bude také sjednáno pojištění.

Riziku, které je spojeno s úrazem či nemocí koně, bude předcházeno používáním chráničů na nohy koně a obezřetným zacházením s koněm. Koně budou pravidelně odčervováni a očkováni.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského plánu pro založení jezdecké stáje. Podnikatelský plán pro založení jezdecké stáje byl zpracován za účelem zjištění realizovatelnosti projektu pro budoucího majitele. Jedná se o malou stáj pro celkem 8 koní v obci Krmelín v Moravskoslezském kraji. Jezdeckou stáj budou zakládat dva společníci jako společnost s ručením omezeným. Hlavním cílem jezdecké stáje je získání alespoň 10 stálých zákazníků do 1 roku působení stáje na trhu. Tohoto cíle bude dosahováno prostřednictvím poskytování kvalitních služeb. Spokojenost zákazníků a ustájených koní soukromých majitelů bude jedním z dílčích cílů podniku.

Výsledky analýz okolí zamýšleného podniku naznačují vyhovující podmínky pro založení nové jezdecké stáje. Po zpracování podnikatelského plánu bylo usouzeno, že podnikání v oboru jezdeckví nepatří k těm snadným. Náklady spojené se zahájením podnikáním (tj. vybudování stáje, zázemí pro zákazníky a nákup vybavení stáje) i náklady na následný provoz stáje jsou poměrně vysoké. Výnosy jsou závislé jednak na počasí a ročním období, ale i na počtu zákazníků. Při stanovení vhodných cen služeb může podnik dosahovat zisku již v prvním roce podnikání. Musí se ale počítat s počáteční investicí, kterou je třeba nejprve splatit. Podnikání je také spojeno s riziky. Tato rizika je nutno identifikovat a snažit se jim předcházet.

Vzhledem k tomu, že majitel zamýšleného podniku je již úspěšným podnikatelem v jiném oboru a nejedná se o jediný zdroj jeho financí, může být projekt doporučen k realizaci. Na základě plánovaných peněžních toků je při optimistické variantě stanovena návratnost na čtvrtý rok podnikání, kdy se cash flow dostane ze záporných hodnot do kladných. Naopak při pesimistické variantě se hodnoty plánovaných peněžních toků drží stále v záporných číslech a pro majitele podniku se tedy bude jednat o podnikání, které bude nutno financovat z jiné činnosti. V tomto případě se bude jednat především o zájem majitele a radost, kterou mu práce s koňmi a podnikání v oblasti jezdeckví budou působit.

Seznam použité literatury

1. FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
2. KASSAY, Štefan. *Podnik a podnikanie*. Piaty zväzok, Učenie a rast: rozvoj adaptačných schopností v komplexnom a turbulentnom prostredí. Bratislava: Veda, 2014. ISBN 978-80-224-1368-8.
3. KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3163-3.
4. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
5. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
6. KOTLER, Philip. *Marketing management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ, přeložil Stanislav JURNEČKA. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
7. KRAUSEOVÁ, Jaruše. *Zakladatelský finanční záměr firmy: do kapsy*. Praha: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-54-6.
8. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154s. ISBN 80-7329-131-2
9. MALLYA, Thaddeus J.S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
10. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
11. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Přeložil Martin MOROVICS. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
12. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
13. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
14. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, v platném znění
15. Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích, v platném znění

Internetové zdroje

16. *Datart* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.datart.cz/>
17. *Equiservis: jezdecké potřeby* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.equiservis.cz>
18. *Equivet* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.equivet.cz/cs/>
19. *Hornbach* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.hornbach.cz>
20. *Ikea* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/>
21. *Kalenda: jezdecké potřeby* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: <http://www.kalenda-kone.cz>
22. *Kovový nábytek* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.kovovynabytek.cz/>
23. Nejnovější údaje: Moravskoslezský kraj. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 12. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/1-xt>
24. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 12. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
25. Přehled a ceník inzerce. *Jezdci.cz – infoservis pro jezdce* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.jezdci.cz/grafika/clanky-images/files/INZERCE_JEZDCI-CZ_EQUITV-CZ_JEZDECKAINZERCE-CZ_2018.pdf
26. *Sconto nábytek* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz>
27. Veřejná databáze: Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. – územní srovnání. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 12. 4. 2018]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30845>
28. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. Zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>
29. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 12. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Seznam zkratek

CF	cash flow
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
hod.	hodina
Kč	koruna česká
km	kilometr
ks	kus
min.	minuta
mil.	milion
p.a.	per annum (ročně)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
VH	výsledek hospodaření

Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1 Rozdělení podniků dle velikosti.....	10
Tabulka č. 3.2 SWOT analýza	35
Tabulka č. 3.3 Hodnocení faktorů SWOT analýzy	36
Tabulka č. 3.4 Výpočet souřadnice x pro graf SWOT analýzy	37
Tabulka č. 3.5 Výpočet souřadnice y pro graf SWOT analýzy	37
Tabulka č. 4.1: Ceník služeb.....	44
Tabulka č. 4.2 Předpokládaný rozpočet na propagaci	45
Tabulka č. 4.3 Kalendář splátek úvěru v Kč.....	47
Tabulka č. 4.4 Zahajovací rozvaha	48
Tabulka č. 4.5 Odpisy budovy v Kč	49
Tabulka č. 4.6 Odpisy koní v Kč	49
Tabulka č. 4.7 Odpisy dřevěných boxů v Kč.....	50
Tabulka č. 4.8 Odpisy kryté jezdecké haly v Kč	50
Tabulka č. 4.9 Roční náklady na běžný provoz stáje.....	50
Tabulka č. 4.10 Roční náklady na jednoho koně vlastněného Jezdeckou stájí Krmelín s.r.o.....	51
Tabulka č. 4.11 Měsíční náklady na ustájení jednoho koně	51
Tabulka č. 4.12 Měsíční mzdové náklady	52
Tabulka č. 4.13 Zakladatelský rozpočet	52
Tabulka č. 4.14 Plán nákladů pro první tři roky – optimistická varianta.....	53

Tabulka č. 4.15 Plán nákladů pro první tři roky – pesimistická varianta	54
Tabulka č. 4.16 Plán výnosů pro první tři roky podnikání – optimistická varianta.....	55
Tabulka č. 4.17 Plán výnosů pro první tři roky podnikání – pesimistická varianta	56
Tabulka č. 4.18 Hospodářský výsledek v Kč pro první tři roky podnikání – optimistická varianta.....	56
Tabulka č. 4.19 Hospodářský výsledek pro první tři roky podnikání v Kč – pesimistická varianta.....	56
Tabulka č. 4.20 Peněžní tok pro první tři roky podnikání v Kč – optimistická varianta.	57
Tabulka č. 4.21 Peněžní tok pro první tři roky podnikání v Kč – pesimistická varianta.	57

Seznam obrázků

Obrázek č. 3.1 Porterův model pěti sil.....	26
Obrázek č. 3.2 Graf SWOT analýzy	37

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2018

Eliška Hrdá

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Základní charakteristiky obchodních společností

Příloha č. 2: Výpočet anuity a úroku pro první rok

Příloha č. 3: Výdaje na nákup vybavení stájí

Příloha č. 1: Základní charakteristiky obchodních společností

Tabulka č. 0.1 Základní charakteristiky obchodních společností

	Založení společnosti	Vznik společnosti	Ručení za závazky společnosti	Základní kapitál	Podíl na řízení
Veřejná obchodní společnost	alespoň 2 osoby	zápis do obchodního rejstříku	společně a nerozdílně celým svým majetkem	není nutný	všichni společníci
Komanditní společnost	min. 2 osoby (komplementář a komanditista)	zápis do obchodního rejstříku	komplementář celým svým majetkem a komanditista do výše nesplaceného vkladu	komanditista min. 5 tis. Kč	všichni společníci
Společnost s ručením omezeným	alespoň 1 osoba	zápis do obchodního rejstříku	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplacených vkladů	min. 1 Kč	jednatelé společnosti
Akciová společnost	alespoň 1 právnická osoba	zápis do obchodního rejstříku	akcionář neručí za závazky	min. 2 mil. Kč	představenstvo společnosti

Zdroj: Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích

Příloha č. 2: Výpočet anuity a úroku pro první rok

Druh úvěru: Firemní FÉR úvěr od Sberbank

Výše úvěru: 500 000 Kč

Doba trvání úvěru: 4 roky

Úroková sazba: 5,8 % p.a.

Výpočet anuity

$$A = D \cdot \frac{i}{1 - \left(\frac{1}{1+i}\right)^n} = 500000 \cdot \frac{0,058}{1 - \left(\frac{1}{1+0,058}\right)^4} = 143\,635,49 \text{ Kč}$$

Výpočet úroku pro první rok

$$U = A \cdot \left[1 - \left(\frac{1}{1+i}\right)^{n-T+1}\right] = 143\,635,49 \cdot \left[1 - \left(\frac{1}{1+0,058}\right)^4\right] = 29\,000 \text{ Kč}$$

Příloha č. 3: Výdaje na nákup vybavení stájí

Položka	Počet v ks	Cena 1 ks	Cena celkem
Hladinová napáječka	8	413 Kč	3 304 Kč
Žlab plastový	8	186 Kč	1 488 Kč
Držák solného lizu	8	83 Kč	664 Kč
Držák na uzdečku na box	8	45 Kč	360 Kč
Držák na sedlo na box	8	269 Kč	2 152 Kč
Kolečko 180 l	1	2 455 Kč	2 455 Kč
Vidle	1	210 Kč	210 Kč
Místovací vidle	1	372 Kč	372 Kč
Košťe	2	62 Kč	124 Kč
Lopata	2	149 Kč	298 Kč
Lanko pro ohradník 200 m	4	372 Kč	1 488 Kč
Sloupky k ohradníku	150	42 Kč	6 300 Kč
Držák k brance	4	25 Kč	100 Kč
Baterie k ohradníku	2	748 Kč	1 496 Kč
Držák na sedlo do sedlovny	8	314 Kč	2 512 Kč
Držák na uzdečku do sedlovny	8	45 Kč	360 Kč
Úložný policový systém 3 oddíly	1	2 073 Kč	2 073 Kč
Helma	4	682 Kč	2 728 Kč
Bezpečnostní vesta	2	1 145 Kč	2 290 Kč
Pátevní chránič	2	575 Kč	1 150 Kč
Uzamykatelné skříňky	8	1 500 Kč	12 000 Kč
Kuchyňská linka s dřezem	1	4 132 Kč	4 132 Kč
Mikrovlnná trouba	1	991 Kč	991 Kč
Rychlovarná konvice	1	454 Kč	454 Kč
Sklenice 6 ks	1	66 Kč	66 Kč
Hrnek	6	26 Kč	153 Kč
Talíř mělký	6	41 Kč	246 Kč
Sada příborů 24 ks	1	278 Kč	248 Kč
WC	1	1 034 Kč	1 034 Kč
Umyvadlo	1	314 Kč	314 Kč
Umyvadlová baterie	1	330 Kč	330 Kč
Sprchový kout	1	3 050 Kč	3 050 Kč
Pračka	1	4 124 Kč	4 124 Kč
Notebook	1	5 777 Kč	5 777 Kč
Tiskárna	1	984 Kč	984 Kč
Kancelářské potřeby	-	3 000 Kč	3 000 Kč
Prostředky pro úklid	-	2 000 Kč	2 000 Kč
Drobné občerstvení (čaj, káva, apod.)	-	1 500 Kč	1 500 Kč
Cena vybavení celkem			72 327 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě internetových zdrojů